

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**REINVENTANDO EL ROL DEL GERENTE
FINANCIERO**

**Trabajo de Graduación Presentado por:
DAISY BEATRIZ MENÉNDEZ DE MUÑOZ**

**Para optar al grado de:
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**MAYO DE 2008
San Salvador, El Salvador, Centroamérica**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL : LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO : MÁSTER ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MÉLENDEZ

ASESOR : MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA MARENCO

TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA MARENCO

MAYO DE 2008

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

DEDICATORIA

En Primer lugar agradecer a Dios por todas las bendiciones recibidas de su parte, sin las cuales no hubiese podido realizar ninguna actividad en mi vida. Principalmente agradezco por la salud y por todas las facilidades que me brindó para culminar mis estudios en esta Maestría.

Además agradezco el apoyo incondicional, la comprensión y la ayuda recibida de parte de mi esposo Francisco Muñoz, el de mi Madre Dora Menéndez y el de toda mi familia que siempre me apoya en todos y cada uno de mis proyectos.

También agradezco el apoyo brindado por todo el personal administrativo de la MAF, Director, Maestros y personal de apoyo; quienes de forma permanente me ayudaron a este logro.

Finalmente, expreso mis agradecimientos a todas aquellas personas e instituciones que de una u otra forma me apoyaron para la finalización de ésta meta.

Sinceramente:

Daisy Beatriz Menéndez de Muñoz

CONTENIDO

SÍNTESIS REINVENTANDO EL ROL DEL GERENTE FINANCIERO	1
CAPITULO I “EL CFO COMO UN LUCHADOR DE LA LIBERTAD”	4
RESCATE A LOS GERENTES DE LA EXCESIVA CARGA DE INFORMACIÓN	5
SEPARE LAS SEÑALES QUE PROVOCAN RUIDO	6
TRANSFERIR LA TOMA DE DECISIONES	7
ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN	8
SIMPLIFIQUE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	9
SIMPLIFIQUE EL PROCESO DE TRANSACCIÓN	9
SIMPLIFIQUE (O INCLUSO ABANDONE) EL PROCESO DE PRESUPUESTO	11
SIMPLIFIQUE EL LIBRO MAYOR	12
SIMPLIFIQUE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	13
CÉNTRERE EN LA VERDAD Y LA TRANSPARENCIA	14
EVITE HERRAMIENTAS Y SISTEMAS INNECESARIOS	15
BUROCRACIA CORTANTE, SIMPLIFICACIÓN DE SISTEMAS, Y TOMA DE DECISIONES CENTRALIZADAS EN HANDELSBANKEN	18
MANTENIENDO UN MODELO SIMPLE, MODELO DE TRANSFERENCIA DE ADMINISTRACIÓN EN INDUSTRIAS GUARDIÁN	21
LISTA DE COMPROBACION PARA EL CFO	22
CAPITULO II “EL CFO COMO ANALISTA Y ASESOR”	24
CONSTRUYA UN EQUIPO ALTO RENDIMIENTO	27
RECLUTE A LAS PERSONAS CORRECTAS	28
MEJORE LA COMUNICACIÓN Y ENSEÑE HABILIDADES	29
ASEGÚRESE QUE LOS GERENTES FINANCIEROS COMPRENDEN EL NEGOCIO	30
CONSTRUYENDO EQUIPOS DE ALTA CALIDAD EN GE CAPITAL	30
USE TECNOLOGÍA PARA ENTREGAR INFORMACIÓN DE ALTA CALIDAD	31
DESARROLLE SISTEMAS INTEGRADOS	32
REDUZCA LA DEPENDENCIA DE LAS HOJAS DE CÁLCULO	33
CONSTRUYENDO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN RÁPIDO E INTEGRADO EN COGNOS	34
APOYE DECISIONES EFICIENTES	35
SEA UN ESCÉPTICO, NO UN CÍNICO,	35
DESAFÍE LA SABIDURÍA CONVENCIONAL	37
CONVIÉNDOSE EN UN SOCIO DE NEGOCIOS DE “VALOR” EN AMERICAN EXPRESS (AMEX)	38
LISTA DE COMPROBACIÓN PARA EL CFO	39
CAPITULO III “EL CFO COMO UN ARQUITECTO QUE MOLDEA LA ADMINISTRACIÓN”	41
DISEÑAR SISTEMAS QUE SE ADAPTEN A LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	42
ADMINISTRE A TRAVÉS DE CICLOS DE PLANEACIÓN CONTINUA	44
ADMINISTRACIÓN, A TRAVÉS DE REVISIONES DE CICLOS TRIMESTRALES DE TELECOM NUEVA ZELANDA	47
CONVERTIR LAS PROYECCIONES DINÁMICAS EN UNA HERRAMIENTA PRIMARIA PARA LA ADMINISTRACIÓN	48
PREPARAR PROYECCIONES PARA ADMINISTRAR PROCESOS NO PARA MEDIRLOS	50
USANDO PROYECCIONES DINÁMICAS PARA ADMINISTRAR LOS NEGOCIOS DE TOMKINS	51
IMPLEMENTANDO EL MANEJO BASADO EN PROYECCIONES DINÁMICAS, EN AMERICAN EXPRESS	52
MEDICIÓN DE INFORMES CLAVE, DIARIOS Y SEMANALES	53

PERMITA EL RÁPIDO ACCESO A LOS RECURSOS	54
CENTRALICE EN LOS EQUIPOS LA RESPONSABILIDAD POR EL DESEMPEÑO RELATIVO	55
RESPONSABILIDAD BASADA EN EL CRITERIO JUSTO CON PERCEPCIÓN RETROSPECTIVA	58
LISTA DE COMPROBACION PARA EL CFO	61
CAPITULO IV “EL CFO COMO UN GUERRERO EN CONTRA DEL DESPERDICIO”	63
DESMANTELE LA BUROCRACIA DE LOS LÍDERES DE OFICINA	65
MANEJE PROCESOS Y FLUJOS EN LUGAR DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES	66
ADMINISTRE COSTOS FIJOS A TRAVÉS DE METAS DIRECCIONALES Y RATIOS EN LUGAR DE PRESUPUESTOS DE COSTOS	71
HAGA LOS SERVICIOS CENTRALES SENSIBLES A LOS CLIENTES INTERNOS	74
SEA CAUTO AL TRANSFERIR LOS PRECIOS	76
ADMINISTRANDO A TRAVÉS DE UN MERCADO INTERNO, LOS COSTOS POR SERVICIOS CENTRALES EN HANDELSBANKEN	77
IGUALAR LA CAPACIDAD CON LA DEMANDA ACTUAL	78
ASEGÚRESE QUE TODOS LOS PROYECTOS SON NECESARIOS Y AGREGAN VALOR	80
DE LAS REVISIONES REGULARES DE LA ESTRATEGIA OBTENGA INICIATIVAS DE MEJORA	80
PRIORICE LOS PROYECTOS SEGÚN SU IMPACTO ESTRATÉGICO Y CREACIÓN DE VALOR.....	82
PREPARANDO INVERSIONES CUIDADOSAMENTE Y LLEVÁNDOLAS A CABO RÁPIDAMENTE EN TOYOTA AMÉRICA DEL NORTE.....	85
LISTA DE COMPROBACION PARA EL CFO	87
CAPITULO V “EL CFO COMO UN MAESTRO DE LA MEDICIÓN”	89
MEDIR CON EL PROPÓSITO DE APRENDER Y MEJORAR	90
ELEGIR LAS MEDIDAS CORRECTAS	93
ENFOCARSE EN LOS RESULTADOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS	94
BUSCANDO LOS SIGNIFICADOS OCULTOS EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS.....	96
VER LAS MD COMO PATRONES, TENDENCIAS O ANOMALÍAS	100
USAR INFORMES DE LAS TENDENCIAS.....	100
OFRECER REVISIONES EXTERNAS DE LA REALIDAD.....	101
USE UN RANGO DE MEDIDAS PARA LOGRAR UN DIÁLOGO INTELIGENTE ACERCA DEL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA	103
USANDO MEDIDAS RELATIVAS PARA IMPULSAR LAS MEJORAS EN AHLSELL.....	104
LISTA DE COMPROBACION PARA EL CFO	106
CAPITULO VI “EL CFO COMO UN REGULADOR DEL RIESGO”	108
ESTABLECER LOS MÁS ELEVADOS ESTÁNDARES DE CONDUCTA E INFORMACIÓN ÉTICA	109
SEA CAUTO ACERCA DE LOS CEOs DOMINANTES QUE BUSCAN EL “VALOR DEL ACCIONISTA”	111
PROVEA A UNA AUDITORÍA INTERNA INDEPENDIENTE LA FUNCIÓN DE INFORMAR AL CONSEJO DIRECTIVO	112
REVISAR REGULARMENTE LOS PUNTOS CLAVES QUE PRESIONAN POR UNA EXCESIVA TOMA DE RIESGOS	113
SEA CAUTELOSO CON METAS AGRESIVAS E INCENTIVOS	113
SEA CAUTELOSO EN ALIENAR A LOS EMPLEADOS.....	115
SEA CAUTO EN LA INFORMACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN CON MENTALIDAD DE SILO.....	116
EN HANDELSBANKEN, TRANSFERIR LA TOMA DE DECISIONES PROVEE UN EFECTIVO CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN	116
ADMINISTRE EL RIESGO A LO LARGO DE TODA LA ORGANIZACIÓN	118
INTEGRE RISK-MANAGEMENT AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	121
ENFOQUE LA INCERTIDUMBRE CON MENTE ABIERTA	122
OFREZCA UN CONTROL EFICIENTE DEL FEEDBACK.....	124
USE UN RANGO DE CONTROL DE RÁPIDA RETROALIMENTACIÓN	126

LISTA DE COMPROBACION PARA EL CFO	127
CAPITULO VII.....	130
“EL CFO COMO CAMPEÓN DEL CAMBIO”.....	130
CREE EVENTOS APREMIANTES PARA EL CAMBIO	131
EL APREMIANTE CASO PARA EL CAMBIO EN WORLD BANK	132
FIJE METAS DIRECCIONALES Y LOGRE LOS OBJETIVOS.....	133
EXPRESANDO LOS PROBLEMAS Y LA VISIÓN DE UNILEVER.....	136
EL COMIENZO DE AMERICAN EXPRESS.....	138
GÁNESE EL APOYO DEL PERSONAL CLAVE	139
INVOLUCRE AL PERSONAL OPERATIVO EN EL PROCESO DE CAMBIO.....	141
EVITE MÁS COMPLEJIDAD	142
MUESTRE RÁPIDAMENTE LOS TRIUNFOS LOGRADOS	143
SEA PACIENTE PERO MANTENGA EL DINAMISMO	144
LISTA DE COMPROBACION PARA EL CFO	145

SÍNTESIS

REINVENTANDO EL ROL DEL GERENTE FINANCIERO

En el mundo financiero existen varios conceptos que requieren una *correcta toma de decisiones*, como: Planeación, control, proyecciones, administración por excepción, procesos, efectividad operativa, metas, mediciones, calidad, asignación de recursos, desembolsos de capital, costos, nuevos proyectos, administración del riesgo, etc. Y podemos mencionar más elementos partícipes que según los CFOs necesitan una *correcta toma de decisiones*.

Los CFOs, durante décadas han sido entrenados con esta mentalidad, y han creado como parte de su cultura, la necesidad de asociar varios elementos para asestar a una correcta toma de decisiones, introduciéndose en mares de información, e inundando sus oficinas con arroyos de datos, que, según ellos son elementales para el ejercicio de una buena administración financiera; algunos se dedican a cuantificar enormes bases de datos, desperdiciando de esta manera el conocimiento precioso que puede ser aprovechado en el análisis y la intuición, para convertirse en un verdadero maestro de las finanzas y a través de ese análisis darle sentido a esos arroyos de información; convirtiéndola en una fuerza poderosa y de verdadero valor para la compañía.

Actualmente el CFO necesita volverse un socio para todas las áreas de la compañía, y además un asesor para el área de negocios. Necesita formar parte de un verdadero gobierno corporativo. Solamente involucrándose como asesor, podrá determinar cuáles son las áreas que las compañías por años han descuidado, causándoles a algunas enormes pérdidas. Un verdadero socio del negocio es aquél que controla los costos y se preocupa por el crecimiento de la empresa. Pero también es aquél que ve las causas más profundas que pueden estar minando ese crecimiento; estas causas no tienen que ver con controles internos, ni niveles de autoridad, ni cumplimiento de leyes, sino con causas que se asocian directamente a la conducta del ser humano en el momento de tomar decisiones.

Causas que pueden convertirse en serios problemas, que no tienen ninguna relación con documentación, litigios, o demandas; sino con *toma de riesgos excesivamente imprudentes, prácticas impropias, y con la codicia humana*. Y estas causas si están asociadas directamente con el concepto que históricamente han manejado las compañías y son las “metas demasiado agresivas” aunadas a “incentivos y excelentes bonificaciones.” Estas metas por costumbre son negociadas y fijadas anualmente a través de un contrato fijo de desempeño.

El CFO debe tener claro que existe un concepto dentro de la corporación, que es uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan actualmente los CEOs y CFOs y es el *control del riesgo*, y no nos referimos a riesgos financieros que pueden ser minimizados, a través de modelos matemáticos, estadísticos, estocásticos o determinísticos; o que pueden usar tecnologías de información como por ejemplo portafolios de inversión. ¡No! No nos referimos a ese tipo de riesgos. Si no al riesgo que va más allá y es el riesgo asociado a la *“incertidumbre.”* Riesgo sobre el cual ninguna ley, ni ningún sistema, pueden tener control.

La incertidumbre está asociada a la toma de decisiones del CEO y los gerentes de alto nivel, y es aquí donde interviene el CFO, velando para que exista una buena estructura de gobierno corporativo, para que haya una toma de decisiones centrada en la compañía y no intereses personales, que buscan favorecer los bonos anuales para sus CEO’s y el grupo de alto nivel. Una mala gestión de la incertidumbre no solo puede llevarlo a demandas o litigios futuros, sino también puede hacerlo perder grandes sumas de capital.

Por lo tanto es necesario que el CFO sea un apoyo para al CEO, para que puedan enfocar el riesgo desde un punto de vista estratégico y así prioricen los riesgos de la compañía, identificando los riesgos de la siguiente forma:

- *Riesgos que pueden dañar la compañía*, ejemplo, surgimiento de un nuevo competidor que puede hacer perder participación de mercado, rotación constante de personal de alto nivel que envía al mercado señales de inestabilidad.
- *Riesgos que pueden quebrar la compañía*, ejemplo, Manipulación de información para beneficio de metas, toma excesiva de riesgos de inversión para lograr las

metas establecidas en el contrato fijo de desempeño, demandas o litigios futuros por una mala gestión de la incertidumbre.

Por lo anterior el CFO debe tener claro que todos los conceptos asociados al desempeño están íntimamente relacionados con *factores conductuales y culturales de las personas*, por lo que debe adoptar un enfoque cultural y gerencial para gestionar la incertidumbre.

Y además:

- Revisar y evaluar constantemente los puntos clave y las causas que impulsan a que los gerentes tomen excesivos riesgos.
- Crear un liderazgo ético, esto implica directamente, **ELIMINAR LOS CONTRATOS FIJOS DE DESEMPEÑO**, sin que los gerentes pierdan de vista la responsabilidad por los resultados, esto puede lograrse, si se evalúa el desempeño en base a mediciones relativas, estableciendo Benchmarks internos y externos.
- Gestionar la *incertidumbre* a lo largo de toda la organización

El CFO debe erradicar el pensamiento de asociar el riesgo con perder o ganar, si hay un mal diseño de gobierno corporativo los CEOS hacen su voluntad dentro de las corporaciones, y en lugar de **SER CREADORES DE VALOR SE VUELVEN VERDADEROS DESTRUCTORES DE VALOR.**

En realidad lo que las grandes organizaciones requieren hoy en día son líderes que inspiren a la gente a elevar el nivel de su conocimiento y alcanzar su potencial, afianzar sus compromisos emocionales, y a establecer los más elevados estándares en la gente y en la conducta de los negocios. Para muchos líderes e inversionistas, las mejoras continuas les parecen algo muy aburrido, y por lo tanto andan en busca de cambios verdaderamente dramáticos y espectaculares. Esto a menudo significa pensar en esas grandes y glamorosas adquisiciones, o reorganizaciones corporativas, lo cual a menudo conduce a grandes inquietudes y decepciones entre el personal del de primera línea. La realidad es que normalmente la imagen del líder heroico es sólo un mito. Lo que en verdad necesitan las corporaciones son líderes competentes, dedicados, y generosos que sepan adonde ir, y que transmitan un sentimiento de trabajo cooperativo de un verdadero equipo.

CAPITULO I

“EL CFO COMO UN LUCHADOR DE LA LIBERTAD”

Traducido por Daisy Muñoz

Reinventing the CFO

HBSP 2006: Jeremy Hope

Capítulo No. 1

En un mundo industrializado la mayoría puede tener en sus manos un silo completo de información y estímulos y esto pasa en unos minutos. El desafío es obtener información que sea relevante, significativa y contextualizada, para poder convertirla en conocimiento útil y en sabiduría.

David Shenk

Los GERENTES FINANCIEROS están entrenados para darle sentido a las grandes cantidades de información que manejan. Pero estos arroyos de datos están inundando los canales de información y el conocimiento. El contexto y el significado están perdiéndose con el detalle y la complejidad. Se sobrecarga el libro mayor y los presupuestos con innecesarios análisis y niveles de detalle. Las finanzas crean cada vez más mediciones e informes que agobian y absorben las habilidades de los gerentes para reaccionar ante mensajes del entorno. El pensamiento precioso y el tiempo de planeación está sacrificándose a una “administración por control remoto,” de manera que los ejecutivos usan poderosos sistemas de tecnologías de información ejerciendo así más niveles de detalle, demandando respuestas instantáneas a preguntas irrelevantes.

He visto a especialistas en ventas de sistemas ERP que ven a la administración en una cabina, donde el líder de una oficina controla el desempeño de las unidades de negocios y a los equipos de operación, usando pantallas de computadora que muestran el desempeño a través de un sistema de semáforo con colores rojo, ámbar, y verde. Esto es claramente un excesivo e incluso contraproducente uso de tecnologías de información. Pero no estoy en contra de los sistemas de información centralizados; hay una distinción importante. No debemos descartar la visión de los líderes en usar sistemas de tecnologías de información para proveer mayor detalle. Al contrario, la administración necesita un sistema de información centralizado (incluyendo Contabilidad General Corporativa) para monitorear el desempeño, pero ellos deberían enfocarse en un cuadro más amplio de modelos y tendencias en lugar del detalle minucioso de las variaciones en cada unidad. De tal manera que las líneas de tendencia estén lideradas en la dirección correcta, los gerentes no deberían intervenir demandando explicaciones del corto plazo.

Muchos CFOs no ven la oportunidad que proveen las poderosas tecnologías de información; su visión de mejora se centra en planear, tomar decisiones y controlar. Por ejemplo, el método tomado por U.K. Treasury. Mientras incrementa la descentralización, libera al mismo tiempo fuerzas poderosas de centralización, para expandir el número de metas, por ejemplo: cuidado

de la salud, educación, y concursos para gerentes del departamento de policía. Una de las metas en el servicio policíaco es mejorar la tasa de detección de crímenes. En sus esfuerzos por lograr esa meta, un policía de las fuerzas de U.K. grava incidentes domésticos (el marido y la esposa se agreden) como dos incidentes independientes (cada uno de el otro) cuando resuelvan habrán dos resultados positivos en lugar de solo uno, ¿cuál forma sesga el número de caminos útiles a seguir? Contrario a esto, la visión de “responsabilidad a través de metas,” falla en la expansión y manejo de mejoras. En lugar de esto se reprime la ambición e innovación y los gerentes se enfocan en alcanzar estándares mínimos en lugar de mejorar los sistemas.

El CFO necesita poner un alto a esta forma insana de manejar la información y la micro-administración. Claro los datos y documentos necesitan ser grabados en alguna parte del sistema y deben estar accesibles cuando se necesiten (Sarbanes-Oxley requiere esto), pero eso es diferente a permitir que obstruyan las arterias principales como, libro mayor, presupuestos, y sistemas de información. Depende del CFO tener menos detalle y complejidad y dedicar más tiempo a la reflexión y análisis. Debe empezar a confiar en las decisiones que toman las personas, basándose en la información disponible. A veces genera shock pensar si la información es transparente, todos los gerentes tienen acceso a la información de la organización al mismo tiempo, no sólo acceso para “lo que necesitan saber,” si funcionan como autoridad central. El personal del de primera línea también puede tomar decisiones al igual que los gerentes. Esto reduce la necesidad de establecer controles en los mandos bajos. Resultado, ejecución más rápida y a más bajo costo. Este método también libera el sistema de control más poderoso que una organización puede tener, rápido, abierto, y con sistemas de información transparentes.

Ganar la batalla en contra de la complejidad no es posible sin una lucha. El CFO tiene que superar la resistencia de varias personas con intereses propios que buscan conservar el status quo. Estas son personas cuya habilidad consiste en manipular información para que los gerentes de niveles superiores se hagan a su medida y solamente vean y oigan (esto es aparentemente sano y normal) la versión de su verdad. Estas personas incluirán algunos de sus propios colegas de finanzas incluso al mismo CFO, porque probablemente ellos, en algunos casos, creen que sus trabajos están en riesgo y por esta razón actúan de esa forma.

Este capítulo examinará estos desafíos. Aconseja que el CFO debiera:

- Rescatar a los gerentes de la excesiva carga de información
- Simplificar los sistemas de información
- Centrarse en la verdad y transparencia
- Evitar herramientas y sistemas innecesarios

Rescate a los Gerentes de la Excesiva Carga de Información

La revista Fortune presenta un promedio de 500 obreros que envían y reciben 178 mensajes por día; el promedio de tiempo que una persona de negocios de Estados Unidos gasta en su día laboral para hacer negocios a través de comunicaciones es de una a dos horas, y una o dos

horas más fuera del tiempo laboral. Con esta información de consumo fijo se entiende que el promedio de tiempo que un gerente tiene para pensar, analizar y planear es mínimo. El Escritor David Shenk piensa que “nosotros necesitamos mantenernos en contacto a través de la información, pero estamos ahora en una situación donde el desafío no es tanto mantenerse si no, exponernos a ser discriminados.” Gerry McGovern dice, “Las personas serían más inteligentes si manejaran un mayor número de llamadas, correos electrónicos, o serían más productivos si trabajaran dieciocho horas al día y nunca tomaran días festivos.” Pero las personas dirán los gerentes tomarían mejores decisiones si por lo menos hicieran algo para tomarlas.

El aumento en el volumen de datos y la capacidad para ocuparse de esos datos es un gran cambio para la administración incluyendo al CFO. En el pasado los CFOs eran algo protegido porque simplemente la capacidad de mantenerlos informados era limitada, ¿qué pasa? se carga excesivamente las entradas de correo electrónico del CFO; aun cuando tienen la capacidad intelectual de hacer un buen uso de esta información, físicamente no tienen tiempo para procesarla. Muchos CFOs carecen de orden y falta de atención. Son incapaces de percibir al mundo externo, reaccionan y entonces reaccionan nuevamente. Y la falta de control les genera estrés.

Separe las señales que provocan Ruido

Steve Morlidge, líder del cambio en finanzas en Unilever, señala otro problema. “La mayoría de información es generada internamente.” “Es difícil coleccionar la cantidad de datos que podemos extraer del mundo externo, cualquier cosa incrementa la cantidad sin ser comprimida. Esto significa que los CFOs están agobiados con detalle de información interna y externa y no tienen tiempo para dirigirse a importantes oportunidades y amenazas que pueden hacer quebrar el negocio.” Morlidge cree que los gerentes necesitan saber la forma de filtrar información relevante y no relevante. La mayoría de personas escucha el ruido constante de los arroyos de información, a menudo son solamente variaciones aleatorias dentro del sistema interno. Pero necesitan entender que el ruido que oyen puede ser señal para alguien más. Es en ese momento donde necesitan saber filtrar la información para que todos tengan señales claras y consistentes. La forma de lograrlo es a través de procesos de control estadísticos, técnicas que pueden ayudar a gerentes a filtrar los datos para que actúen solamente cuando deban actuar. Hay dos tipos de variación en cualquier sistema o proceso: Una causa común son los errores en los sistemas que pueden ser identificados y eliminados (e. g., tasa de error o sistemas de información pobre) y aquéllos que provienen de causas especiales que son eventos de corta duración, aparecen en las gráficas de series de tiempo. Si en lugar de ver variaciones contables en “este mes o este año,” los gerentes supervisarán tendencias y anomalías, en otras palabras, confiar en las técnicas y procesos de control estadístico, estarían en una mejor posición para reaccionar anticipadamente a las señales en lugar de perder su tiempo explicando esas señales de ruido.

Transferir la Toma de Decisiones

Otra manera poderosa de filtrar es transferir la planeación, las proyecciones y la toma de decisiones. Si los gerentes autorizan al personal de bajo nivel en la organización para tomar decisiones correctas y los dejan actuar, entonces estas personas pueden ser un filtro para la información, que de otra manera terminaría en el escritorio del CFO. Esto es un paliativo para el CFO y otros gerentes que no necesitan conocer todo con detalle. No necesitan involucrarse en el detalle de lo que hacen las unidades locales; más bien necesitan supervisar la unidad total y reaccionar ante cambios en modelos o tendencias, de alguna forma esto activa la alarma en la pantalla de radar de los gerentes.

Esto permite que pocas personas se ocupen de manejar la información y por consiguiente hay menos campo de acción para errores y menos distorsión en la información. La transferencia no es una opción estratégica. Es un cambio esencial en la creación de una organización adaptable, basada en la ética.

En Danish petrochemicals company Boreales, sucede lo siguiente: Los gerentes de las unidades de negocios son responsables de mejorar continuamente el desempeño, y contrario al benchmarks de la industria a la que pertenece; no existe micro-administración corporativa. Cada unidad controla sus propios costos dentro de los límites establecidos por la dirección (a mitad de los años 90s la tendencia de los costos fijos representaba una reducción significativa). Los gerentes ven modelos y tendencias en lugar de analizar variaciones. Sólo si las líneas de tendencia se salen de los límites establecidos entonces piden explicaciones al centro corporativo. Este enfoque conduce a preguntas importantes que los CFOs desean contestar, como “¿Están bajo control los costos? Y ¿Están moviéndose en la dirección correcta?”

TRANSFERENCIA VERSUS DECENTRALIZACION. Nosotros debemos prestar atención a la diferencia entre transferir y descentralizar. Muchas compañías tienen por supuesto descentralizadas sus operaciones. En muchos casos, esto significa formar a los mandos bajos para que tomen decisiones centralizadas, por ejemplo, ampliar los niveles de las unidades de negocios. Y si los mandos bajos sorprenden con buenos o malos resultados; puede esto no ser agradable para los líderes de unidad. Esto invariablemente conlleva a la conformidad en lugar de crear iniciativas.

El desafío es liberar el régimen de control y permitir a los equipos de administración local, maximizar el desempeño a través de estrategias innovadoras. La palabra que prefiero para describir este cambio es transferencia, palabra poco común para muchos gerentes. Significa transferir el poder central a los gerentes de línea, dándoles autoridad para el uso de su intuición e iniciativas para lograr resultados dentro de los límites acordados, sin ser obligados por alguna meta o contrato específico. Esto les otorga autoridad y los anima a coordinar sus acciones, no como un régimen sino como una dirección. Un buen ejemplo de transferencia de autoridad en la práctica es la relación entre el Congreso de Estados Unidos y los estados Individuales.

Hay numerosos estudios que muestran los significativos beneficios que trae la transferencia, también puede ser un campo minado de conceptos erróneos y contradicciones. El profesor de Harvard Chris Argyris ha invertido tiempo de su vida estudiando y observando, porqué ha habido poco crecimiento durante los últimos treinta años. Él dice que mientras los gerentes aman la teoría de transferencia, este es un modelo de orden y control, en el cual ellos confían porque lo conocen. Los empleados también piensan que es grandioso siempre y cuando ellos no sean los responsables directos. Pero, según Argyris, el fortalecimiento de la verdadera razón está en como le gusta usar la ropa al emperador (“Lo enaltecemos en público pero en privado nos preguntamos porqué no podemos verlo personalmente”) hay dos tipos de compromiso. Uno el compromiso extrínseco que deriva de demandas externas. Este es el típico contrato de desempeño que debe lograrse. Y está el compromiso intrínseco que viene desde dentro de la persona. Este es derivado de su participación en algún plan o meta y conduce a las personas a tomar riesgos y aceptar la responsabilidad por sus acciones.

El problema es que muchos líderes predicán fortalecimiento y compromiso interno, pero al mismo tiempo las metas, planes, premios, y sistemas de reconocimiento, envían mensajes claros de compromiso externo. Hay una colisión masiva de culturas y solamente hay un ganador, el poder de arriba hacia abajo y las mediciones serán siempre lo primero que determina la conducta, en una cultura que da valor al logro de metas fijas.

Administración por Excepción

La administración por excepción es una idea nueva, pero su aplicación ha pasado por alto como el bandwidth de información se ha extendido en años recientes. Esto basado en un simple principio operativo. Confiar en que las personas actúen dentro de políticas y valores establecidos y sancionarlas si abusan de esa confianza, generalmente con la última sanción pierden sus trabajos. Pero muchas organizaciones se resisten a hacer esto. Toman la liquidación de gastos de empleados. Y cuando se presentan por su liquidación son tratados como delincuentes, porque creen que es una estafa. Juzgando por recientes revelaciones de compañías como Tyco y Hollinger; los CEOs gastaron cientos de miles de dólares de la compañía en artículos personales, es fácil entender por qué las compañías sienten la necesidad de revisar los detalles de gastos cuidadosamente. Pero someter todos los detalles de gastos para su autorización consume tiempo y genera costos. Contrario a los empleados quienes deben esperar a la compañía para que reembolse su liquidación de gastos en los que han incurrido por representarla.

Organizaciones que son manejadas por excepción no diseñan sus sistemas para detectar al menos un uno por ciento de personas que abusarán de cualquier sistema. Ellos permiten a los empleados someter los gastos en línea y reembolsarlos automáticamente directo a sus cuentas bancarias. Pero un número selectivo de sumisiones de gasto son escogidos al azar e investigados completamente. A cualquiera que sea investigado y se le comprueba la estafa enfrentará el despido. Los procesos en línea reducen la manipulación de costos dramáticamente.

Este tipo de pruebas al azar deben diseñarse para darles a los gerentes la tranquilidad que necesitan. Y al mismo principio puede aplicársele una administración de control interna. En

Handelsbanken por ejemplo, los gerentes van a cada sucursal todos los años y en lugar de seguir una agenda determinada por la administración de la sucursal, la reunión es una conversación no estructurada acerca del presente y futuro desempeño, el entorno, y los riesgos. Esto es lo que un buen equipo de auditoría interna debiera hacer. Por ejemplo, pueden certificarse los proveedores después de pasar la prueba de calidad, y supervisarlos periódicamente. La confianza es un trato recíproco. Pero el primer paso tienen que darlo los gerentes. Las pruebas al azar pueden ser el siguiente paso. Es uno de los mecanismos de control que está disponible y es simple, poderoso, y menos costoso.

Simplifique los Sistemas de Información

Mientras la transferencia de toma de decisiones y la administración por excepción, ofrecen al CFO una forma eficiente para manejar los niveles de crecimiento de información, hay otras acciones que pueden tomarse para reducir la carga de trabajo, sobre todo en el área de procesamiento de transacciones. Dos terceras partes del promedio de trabajo del área financiera es improductivo dentro del proceso de transacciones y otros trabajos rutinarios, mucho de ese trabajo tiende al error. Veamos el caso de ventas y cuentas por cobrar de la división americana de manufacturación de computadoras, en U.K que se consideró ser una de las empresas mejor administradas en su sector. Un estudio mostró que el 43 por ciento de citas de ventas eran equivocadas, 76 por ciento de entregas fueron incorrectas, y el 45 por ciento de las órdenes fueron procesadas incorrectamente. Para el total de ventas de la región, 35 centavos por cada libra esterlina fueron desperdiciados en un trabajo improductivo.

El CFO necesita reducir el tiempo desperdiciado en este tipo de trabajo para crear espacio y tiempo que agregue valor. Hay Mucho que puede hacerse incluyendo simplificar los procesos de transacción, presupuesto, contabilidad e informes.

Simplifique el Proceso de Transacción

Según Hackett Group, las organizaciones líderes, han reducido el proceso de transacciones rutinarias en un 16 por ciento y sus costos en un 50 por ciento. El ratio de crecimiento es controlado por la administración, actualmente es de 1.7; en promedio las compañías de calidad a nivel mundial se mueven en un rango de 1.15 a 1.20. Algunas organizaciones dan en outsourced su proceso de transacción. Por ejemplo, BP tiene en outsourced su contabilidad y finanzas con IBM, los centros de servicio en Tulsa, Lisboa, y Bangalore manejan las cuentas por pagar, cuentas por cobrar e informes financieros. Este método (si bien hecho) no sólo separa el proceso de transacción de las finanzas convencionales, sino también transfiere la sobrecarga de información impuesta por Sarbanes-Oxley.

Sin embargo la mayoría de organizaciones aún no avanza, aunque en algunos centros de información hay movimiento hacia la centralización de funciones del back-office. Por ejemplo, en Amex cuarenta y seis centros se han reducido a dos centros de servicios compartidos. La contabilidad, informes, y los procesos de transacciones son hechos en Fénix, Arizona (Estados Unidos), y Delhi (India). El CFO Gary Crittenden, dice “Con este movimiento crítico, nos ahorramos \$100 millones de dólares por año. Previamente el líder de

la corporación estaba lejos de las oficinas, mucho trabajo era hecho de forma individual en todas las plazas alrededor del mundo; con controles y personal contable aquí y allá. Eso era par asustarse. Pero ahora todos estamos alojados en un ambiente bien controlado, con normas y prácticas de alta calidad. Nosotros necesitamos asegurarnos que las comunicaciones estén claras entre los centros de servicios compartidos y en las plazas. Esto verdaderamente fue una gran victoria para las finanzas.” Según Crittenden, hay cuatro ventajas principales. Primero, hay un considerable ahorro de costos. Segundo, es más fácil hacer mejoras (usted puede estandarizar las normas). Tercero, facilita una carrera profesional para los empleados del Back office. Y cuarto, tener múltiples centros de servicio, sirve como protección en contra de la ruptura del Back office.” Estos centros de servicios compartidos también se esfuerzan por crear información estandarizada y confiable para el uso en la planeación de negocios de la compañía.

También puede centralizarse y regularizarse otras funciones. Las áreas de recursos humanos y tecnologías de información son las primeras a postular. En las organizaciones fragmentadas, la tasa de error en los beneficios de administración son dos punto cinco veces, los costos de planilla son tres veces más altos, y los costos por sueldos son 98 por ciento superiores a los de empresas que tienen centralizados estos procesos. Los costos de tecnologías de información igualmente son reducidos, el costo de aplicación y desarrollo se reduce en un 41 por ciento. Otra área en la cual la centralización puede tener un profundo impacto es el área de adquisiciones. Las compañías pueden experimentar grandes reducciones de costos mejorando la precisión a través de ciclos de tiempo más rápidos, automatizando el ciclo de adquisición, por ejemplo, las requisiciones de órdenes de compra, puede procesarse de una sola vez la orden de compra y enviarla simultáneamente.

Intel, es una compañía que genera unos \$26 billones de dólares por la producción de semiconductores, además, es una compañía que ha automatizado su proceso de transacciones. Empezaron por sus cuentas por pagar. El lema de Intel en 2003 era “no más en 2004.” Con alrededor de cuatro mil proveedores registrados para facturar a través de la Web, con cargos a cuenta, la función de finanzas era progresar hacia el futuro para volverse “una corporación en un 100 por ciento.” La Vicepresidenta de planeación financiera Leslie Culbertson piensa que los beneficios de liberarse de procesos manuales, incluirán más precisión en los datos, ingreso de transacciones a tiempo, reducirá los costos por transacción, y se verá menos personal involucrado en el proceso. Intel hizo una prueba piloto para su proyecto de facturación a través de la Web en abril de 2001 y completó la aplicación total en mayo de 2002, (aunque nuevos proveedores entran constantemente). En 2003, el sistema estaba procesando dieciséis mil transacciones por mes.

Ken Lever, CFO de Tomkins, tiene a todo su equipo de finanzas y negocios observando la forma de simplificar los procesos, incluyendo cuentas por pagar, cuentas por cobrar, y procesos de facturación. Dice: “La idea es eliminar actividades que no agregan valor a los procesos. Esto incluye cosas simples, como por ejemplo, el manejo de documentos para reducir el tiempo que ocupa a las personas. Si nosotros pudiéramos hacer nuestros procesos administrativos con el mismo nivel de eficiencia que nuestros procesos de fabricación, reduciríamos costos y veríamos en aumento nuestra eficiencia. En la mayoría de procesos administrativos usted encontrará que solo del 15 al 20 por ciento de transacciones van del punto A al punto B sin ser ayudadas o sin generar problemas que necesiten solución.”

Sin embargo, el CFO también reconocerá que el nivel de interacción humana con los proveedores y clientes (interna y externo) necesita ser de alta calidad, por lo tanto deberá centrarse en tecnología Web que facilite el trabajo, la cual indudablemente es el futuro de los procesos de transacción. Los procesos manuales quedan fuera, hay menos probabilidad para el error, el reproceso, y los costos serán más bajos.

Simplifique (o Incluso Abandone) el Proceso de Presupuesto

Otro proceso que absorbe grandes cantidades de trabajo y es de bajo valor, es la planeación y el presupuesto. Un estudio global de mejores prácticas concluyó que el personal de finanzas gastó 79 por ciento de su tiempo en planear actividades de bajo valor agregado, como recolectar y procesar datos; y solamente el 21 por ciento de su tiempo lo usan para analizar e interpretar los números. Hay demasiado detalle en los sistemas de presupuestos, y esto lleva a altas tasas de error y un tiempo de realización más largo. Algunas organizaciones, incluso Amex, GE Capital, y Toyota, tienen algo que ellos llaman presupuesto, pero sus efectos tóxicos se han neutralizado. La mayoría se ha movido a ciclos de planeación más cortos y dinámicos (normalmente trimestrales) y ahora ven al presupuesto como cuatro planes trimestrales dentro del año fiscal.

Otras organizaciones como, Handelsbanken, Ahisell, Tomkins, y World Bank, han tomado pasos más radicales y han abandonado completamente el presupuesto anual. Un CFO se negó a hacer otro presupuesto anual, quitándose así un gran peso de sus hombros. Esta revelación causó un gran impacto en los equipos de trabajo de finanzas. Por primera vez que alguien pudiera recordar, no había nadie trabajando tiempo extra entre enero y marzo, no solamente ahorraron miles de libras sino también aliviaron considerablemente el estrés de intensas jornadas de trabajo. Además, entre octubre de 1999 y abril de 2000 (el primer año con el nuevo sistema), el equipo de administración también tenía que implementar una reorganización de negocios (tarea que trae consigo recopilaciones de múltiples presupuestos), un nuevo sistema de información basado en KPI, un nuevo sistema de contabilidad que redujo el periodo de cierre mensual de ocho a cuatro días, y el cierre de fin de año. Todo este trabajo se completó sin personal extra y sin horas extras. En lugar de presupuestos detallados, algunos CFO's hacen ahora mucho más que “toques de luz” proyectando y, ahorrando grandes cantidades de trabajo. Borealis reconoció que se ahorró 95 por ciento del tiempo que era desperdiciado en presupuestos.

Eliminar los presupuestos liberará e incrementará la capacidad dentro de las operaciones financieras que pueden usarse para facilitar el trabajo de valor agregado. También afinará la imagen de finanzas a través de la organización ya que a algunos gerentes no les gusta ninguna cosa mejor que iniciativas de cambio que signifiquen menos trabajo. ¿Cómo las organizaciones pueden ser administradas sin presupuestos? Será explicado en el capítulo 3 de este libro.

Simplifique el libro mayor

Según David Axson, cofundador de Hackett Group, el mapa de cuentas del libro mayor podría contener de cinco a diez veces el número de cuentas que actualmente necesitaba para cumplir los requisitos básicos para cerrar los libros contables. Uno de los problemas es prorratear los costos. Escuché a un departamento del banco involucrado en una controversia que duró meses, cargar una computadora a un departamento o asignarle el cargo a otro departamento. El extremo de la controversia es que un gerente tuvo que involucrarse. La saga tomó meses sin ningún beneficio (excepto los costos del departamento), pero el costo para el banco era enorme. Algunos CFOs han simplificado su libro mayor. El propósito es que el libro mayor contenga solamente cuentas de alto nivel, con información relevante para el análisis. Si los Gerentes exigen más detalle en una cuenta en particular, alguien se encargará de proporcionárselos.

Rupert Taylor, líder del cambio en finanzas de U.K. Bank Barclays PLC, ha reducido el costo financiero en aproximadamente £30 millones de euros y recortó los líderes de cuenta 1,650 a 1,150. Hay menos tiempo gastado en recolectar y procesar datos, y más tiempo invertido en el análisis y servicios de asesoría de negocios. Taylor comenzó integrando todos los sistemas de finanzas en una plataforma común ERP, incluyendo treinta y siete diferentes sistemas de libro mayor. Taylor explica: “Esto no fue simplemente un ahorro de costos.” “Centramos muchos de los eventos de negocios en una sola versión de la verdad; mejorando el ambiente de control; fortaleciendo nuestro centro de servicios de cuentas por pagar, libro mayor, manejo de información operativa; y además fortalecimos la administración de nuestra cadena de suministros, asegurándonos que conseguimos un trato apropiado con nuestros proveedores, pero también nosotros establecemos las condiciones de pago. Estamos muy complacidos con lo que hemos logrado hasta hoy.”

Brian Maskell y Bruce Baggaley en su libro *Practical Lean Accounting*, sugieren que los principios delgado pueden aplicarse igualmente en el departamento de finanzas. Las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, libro mayor, cierre mensual, y control interno son todos los candidatos para aplicar estos principios. Centrarse simplemente en el cierre mensual y el libro mayor, es un punto de vista radical por parte de los autores. En primer lugar sugieren que todos niveles de subcuentas que no generan valor deben ser eliminados del libro mayor. En organizaciones industriales de fabricación como Toyota, el libro mayor está organizado de manera que las cuentas generen valor (relacionado a la información) como por ejemplo líneas de productos y familias de productos. De esta manera todas las transacciones relacionadas generan valor y son registradas en esas cuentas. El costo promedio de un vehículo simplemente es el costo total acumulado dividido por el número de unidades producidas. En segundo lugar, sugieren que al finalizar el periodo, los incrementos y asignaciones deben también ser eliminados y la compañía debe mover su efectivo basándose en la contabilidad.

El pensamiento delgado puede transformar el proceso de transacciones. Por ejemplo en las cuentas por pagar. Una gran compañía de autos en U.S., el departamento de cuentas por pagar empleó alrededor de quinientas personas. En un esfuerzo por reducir sus costos en un 20 por ciento. Ampliando de esta manera sus metas. Cuando se comparó con uno de sus rivales más pequeños ¡que también llevó a cabo la misma operación con tan solo sólo cuatro personas! El

contraste fue asombroso. Cuando los gerentes analizaron sus sistemas, comprendieron la magnitud del problema. Los documentos eran transferidos para revisión y aprobación rápidamente, pero varios empleados gastaban su tiempo en comparar y revisar que las órdenes estuviesen acorde al activo recibido, luego comparaban los activos contra cada una de las facturas. Para cada documento se involucraban catorce revisiones, los cuales reportaban altos porcentajes de desigualdades, problemas de conciliación, cartas y llamadas a los proveedores. Como resultado de todo esto, un lento proceso de aprobación, calendarización de pagos impredecibles y proveedores insatisfechos.

Los competidores delgados, no tienen estos problemas. Para comenzar, distribuyen las facturas de compra de acuerdo a la necesidad. Cuando una orden de compra es emitida simplemente se graba en una base de datos en línea. Cuando llega, el activo es recibido contra la orden y se compara contra la base de datos y si está todo en orden el activo se acepta y el pago se genera en automático (electrónico); si está incorrecto, el activo se rechaza y se devuelve al proveedor. Ningún otro curso de acción sería posible. En otros términos. Esta compañía eliminó las causas que generan trabajo en el proceso de transacciones, como: verificar, conciliar, comparar, y resumir. Y por su puesto los costos eran una fracción comparado con su rival, aunque este era más grande.

Simplifique los Sistemas de Información

Las finanzas tienden a establecer la agenda de información, centrándose en primer lugar en los ciclos contables, en lugar de demandar información estratégica. El 92 por ciento de reportes está basado en ciclos de información calendarizados, y solamente el 8 por ciento está disponible por si es demandada. El número de informes parece crecer después de cada año. Escuché en una gran organización que producía todos los meses alrededor de 750 informes, y solamente una parte de esta información era considerada de valor. Las compañías a menudo pueden eliminar 50 por ciento de sus reportes, y el 20 al 50 ciento restante puede ser consolidado. Muchos de esos informes consolidados pueden automatizarse y el resto puede generarse con menos personal. Muy pocos CFOs han realizado su propio análisis de valor sobre la información que producen, y sin potenciales usuarios de consulta; ellos simplemente han dejado de producirla y permanecen esperando a través de llamadas telefónicas, o quejas a través de correo electrónico que se les demande esa información. Sony Pictures Entertainment está adoptando tal enfoque. Según Irwin Jacobson, Vicepresidente de la compañía y Director de Studio Services Division, dice: “Nosotros constantemente presionamos a la corporación para ver si las cosas que están pidiendo son: Uno, verdaderamente necesarias; dos, están siendo observadas, tres, son de utilidad; y cuatro, podrían hacerse de manera diferente.”

La mejor función financiera se enfoca en quitar la información innecesaria y liberar al personal operativo de la carga de reuniones innecesarias. Algunos CFOs producen ahora poca pero importante información estandarizada, permitiendo a los gerentes locales acceder a la información o crear sus propias bases de datos. Pero lo más importante, sus superiores han aprendido a no demandar respuestas a sus dudas. Esto se ha logrado eliminando variaciones en la información. ¡En una organización mundial los miembros del Concejo Directivo, fallaron al no observar que las variaciones del presupuesto no fueron incluidas en las cuentas mensuales de administración durante todo un año! El Concejo Directivo se centra hoy en lo

que es verdaderamente importante y en cómo los negocios pueden mejorarse. Para ello las palabras clave son entendimiento y conocimiento.

Taiichi Ohno, Arquitecto en sistemas de producción de Toyota, tenía aversión a controles contables. Alegaba que los sistemas de producción de Toyota solamente tenían éxito porque el Sr. Toyoda no permitió que los contadores de costo intervinieran. Handelsbanken examina periódicamente toda su información para determinar si es relevante. Por ejemplo, en un año, el banco repasó varios procedimientos de información obteniendo una reducción del 30 por ciento en los memorándums y 40 por ciento en los reportes computarizados.

El CFO de U. K. Brewery, desafió la relevancia de varios informes. Durante las reuniones en la fábrica para discutir cambios en el sistema de presupuestos, escuchó acerca de un “libro verde.” Esto resultó ser un informe preparado todas las semanas para el gerente de la fábrica que comparaba los estándares de eficiencia. Todos los fines de semana él se lo llevaba a su casa, para estudiarlo, y el lunes por la mañana, él llamaba a reunión a varias personas por el pobre desempeño que se mostraba en el informe del libro verde. Todos conocían el procedimiento. Así que los empleados jugarían cualquier clase de juego para mejorar los números presentados en el informe del libro verde. Si el jueves por la noche las cifras eran mejor que el viernes, entonces éstos eran los datos que se presentaban. Nadie más usaba el libro verde, y el CFO se quedó sin trabajo y costó una fortuna (\$120,000 p.a) reparar el daño.

Earl Shanks, CFO de NCR, comenta que en la compañía, la organización financiera generaba doscientos informes hechos justo como los requerían. Un proyecto de estandarización ha reducido este número alrededor de cien. Ralph Nicoletti, CFO de Kraft Foods, creó un “equipo de eliminación de trabajo” para simplificar los procesos de todos los miembros del personal de finanzas; resultado de la fusión con KraftNabisco. Por ejemplo, un equipo de cuatro personas analizó las “maratones que la organización tiene que pasar para preparar actualizaciones mensuales y estimaciones.” Después de un intenso análisis, el equipo recortó esas actualizaciones a sólo siete páginas, complementado por tres páginas más, generadas por el sistema de datos con importantes mensajes extraídos de las áreas de mayor importancia.

Céntrese en la Verdad y la Transparencia

Una razón por la que algunas funciones financieras exigen excesivos niveles de detalle, es porque necesitan validar los datos producidos por las unidades de negocios. Por ejemplo, la mayoría se construyen con pequeñas partes de información y están sujetas a definiciones e interpretaciones de las personas que recompilan la información y el propósito para el cual están siendo preparadas. Los mismos datos convencionales de la contabilidad pueden ser usados para crear una pérdida o crear una ganancia bajo la conveniencia del análisis de valor económico agregado o administración basada en actividades. Otra área de obstáculos es la asignación de costos, en un gran banco como U.S. BANK por ejemplo, alrededor del 60 por ciento de tiempo se consumía en el presupuesto, asignación de costos y transferencia de precio. La respuesta, es exigir transparencia total con una sola “versión de la verdad,” que circule dentro de la organización en cualquier momento. Éste no es el caso pero algunas compañías tienen un juego de libros para contabilidad de costos, otro para contabilidad

administrativa y otro para contabilidad financiera, y además otro para información de impuestos y entidades regulatorias.

Si Sarbanes-Oxley hubiera estado antes del fiasco de Enron, es improbable que el fraude se hubiera detenido. Enron realizó todo fuera del rin. Pero lo que no tuvo la organización fue información transparente. Muchos CFOs limitan la información y creen que debe ser vista solamente por personas autorizadas. “Los riesgos de tener un sistema completamente abierto también son altos.” “Sin embargo, ¿cómo confiar a las personas información sensible? No alcanzaríamos a nuestros competidores.” En contraste, Bill Gates, presidente de Microsoft, es una de las personas que cree que es mejor aconsejar a los líderes para que intenten dejar de controlar la información y mejor generar un escrutinio amplio sobre ella: “El valor agregado es involucrar a todas las personas en los riesgos que se toman, obteniendo de esta manera un panorama completo y verdadero.

Lennart Francke, CFO de Handelsbanken, cree que una de sus mayores responsabilidades operacionales más obvias, es mantener el sistema de contabilidad interno en línea con el externo. Y, admitirlo es una lucha continua:

Hay siempre cualquier tipo de fuerzas en una organización que quieren que usted use diferentes tipos de incentivos para enfatizar una promoción u otra. Por ejemplo, muchas personas creen que si usted quiere tener más negocio de tarjetas de crédito, entonces usted debe construir incentivos específicos para incrementar el esfuerzo de los gerentes de sucursal. Siempre estaré presto a decir que no se haga eso. Asignamos costos e ingresos correctos a nuestro negocio de tarjetas de crédito igual como lo hacemos para otros productos. Esto significa que internamente los gerentes ven sus propias cuentas de ganancia o pérdida exactamente de la misma forma que se reflejarán en las cuentas externas. Somos muy cautelosos con las ganancias internas. Esto puede crear muchas disputas y enfocar nuestra atención en hacer ganancias internas en lugar de enfocarnos a que los clientes paguen lo que han consumido con sus tarjetas de crédito.

Evite Herramientas y Sistemas Innecesarios

Los CFOs están en la lista de todo asesor, como un potencial comprador de la última herramienta en sistemas de administración del desempeño. La mayoría de esas herramientas tienen poca práctica y son solamente teoría de ruido. Muchos absorben grandes cantidades de tiempo administrativo y generan gastos; así los proyectos internos son abandonados igual que los asesores. Estas implementaciones de cambio son causados por una administración pobre y sin experiencia (típicamente imponen los sistemas a las personas en lugar de conocer su punto de vista y buscar su apoyo), pero muchos de estos sistemas nunca debieron aplicarse. El esfuerzo por llevar a cabo sistemas y herramientas innecesarias, son la mayor fuente de frustración para la administración; agregan complejidad y se desperdicia tiempo. Los CFOs deberían estar muy atentos ante esta situación.

Veamos solamente la más popular herramienta estratégica de hoy: El balanced scorecard. Los balanced scorecard elevaron su fama a mediados de los años 90s como la mejor herramienta

de administración estratégica (vea la discusión en la introducción). Igual que otras herramientas y modelos que hemos visto en los últimos diez ó quince años, la filosofía detrás del scorecard es transparente. ¿Quién debatiría que las organizaciones no deben “enfocarse en la estrategia”? Los problemas reales están en su aplicación. A pesar de los debates originados por sus creadores, Kaplan y Norton, la inmensa mayoría de scorecards son “KPI scorecards,” usados como un sistema de control hacia abajo. Así es como la industria de software lo ha interpretado. Las señales delatoras son “las variaciones efectivas en las metas,” los sistemas de información con los diferentes colores a través del “sistema de semáforo” mostrándonos los indicadores que están cayendo. Estas implementaciones raramente agregan valor. John McMahan consejero de negocios de Hackett Group dice: “La mayoría de compañías obtiene muy poco valor usando el balanced scorecard porque no han seguido las reglas básicas que lo hacen realmente eficiente.”

Las aplicaciones del scorecard eficientes son las que están a cargo de los equipos locales. Cuando Kaplan y Norton comenzaron a observar a los usuarios exitosos, comprendieron cuan importante era la transferencia de la estrategia al personal del de primera línea, notaban que estos usuarios “crearon reportes abiertos, haciendo que los resultados del desempeño estuviesen disponibles para toda la organización.” Construyendo el principio que, la “estrategia es trabajo de todos.” Le dieron a cada empleado el conocimiento que necesita saber para hacer suyo el trabajo.

El problema es que la selección y aplicación de la mayoría de herramientas y sistemas colapsan la visión dentro de la categoría “A” tienen en la mira mejorar el control hacia abajo (a menudo disfuncional) y hacen más eficientes los sistemas de trabajo existentes. Esto es porque si hay más calidad en estos sistemas de trabajo los gerentes terminan verificando listas de artículos en lugar de basarse realmente en mejorar sus sistemas. En 2003, Toyota devolvió 79 por ciento menos vehículos en los Estados Unidos que Ford y 92 por ciento menos que Chrysler. ¿Es esta una estadística tambaleante? ¿Entonces, si Toyota es tan bueno en calidad, por qué no tiene ningún departamento de calidad? La respuesta es mantener cosas simples, y usar pocas herramientas de cualquier clase. Su preocupación primaria es construir calidad en sus sistemas en lugar de inspeccionarlos.

Muchas organizaciones están invirtiendo actualmente en otras herramientas, la gerencia de sistemas de atención al cliente (CRM). Cree que hay un verdadero valor en rastrear rigurosamente un sistema y permitir que todos “vean” el estado de cada una de las transacciones que realiza un cliente. Pero el nivel de éxito de CRM ha sido defectuoso. Un informe de U. K. dice: 70 por ciento trae resultados negativos. Llevar a cabo estos sistemas puede empeorar los problemas, enfocándose en grabar, escanear, hacer cola, procesar, contar, archivar, y demoler (cada proceso es propenso a error y reproceso); en lugar de hacer el sistema desde la perspectiva del cliente. Lo que es más, estos sistemas necesitan mantenimiento constante (qué absorbe tiempo y costo) pero que agreguen algún valor y mejoren la experiencia del cliente es difícil de creer.

El siguiente caso ilustra, que eficientar los flujos en los procesos es una mejor solución. Un Consejo Local en U. K. responsable de asesorar y pagar los beneficios de los albergues se transformaron de ser los peores en el país a ser uno de los mejores en pocos meses, sin recursos extras y sin un sistema CRM. Un año antes del cambio el Consejo estaba en una

posición terrible tenía 7,700 demandas que esperaban ser procesadas, veinte veces lo que permite la norma. El departamento estaba tomándose más de seis meses para pagar un reclamo. Solamente alrededor de un tercio de cartas, llamadas telefónicas, y visitas concernía a nuevos reclamos. Todo el resto fue rechazado: producto que es el resultado de un fracaso anterior. Sólo un 3 por ciento de clientes tenían su reclamo establecido en una sola visita a la oficina; la mayoría entró en por lo menos tres veces; algunos hasta diez. Al examinar los documentos observan que el sistema fue diseñado para ordenarlos tres veces y verificarlos ocho veces. No era ninguna sorpresa que el Consejo no pudiera tratar esos atrasos.

El Consejo empezó por darse a la tarea de entender el problema sobre, qué querían los clientes y hacer solamente el trabajo que mejore su experiencia en el servicio. Después, asegurarse que ese trabajo fuese 100 por ciento perfecto; tardándose solamente el tiempo que fuese necesario y utilizando todos los recursos necesarios. Finalmente, conducir a los clientes a finalizar el proceso, manteniéndoles informados del progreso. La clave para mejorar estaba en el ingreso al sistema de “información limpia” (el verdadero cuello de botella no era la evaluación de los reclamos, que era el presunto culpable, sino conseguir que la información fuese clara desde la primera vez). Así que el Consejo formuló una forma de negociar: Si los demandantes proporcionan todos los documentos correctos en la primera vez, entonces su reclamo sería procesado inmediatamente, o dentro de unos días si tuviera que enviarse a otra instancia. El grupo de implementación de medidas dijo al personal: Están haciendo un excelente trabajo y están logrando cosas muy importantes por los clientes, no les dijeron que estaban siguiendo instrucciones oficiales. Después de una prueba piloto de tres semanas, estaba claro que rediseñar el sistema de flujo de información, permitió al personal cubrir con los reclamos en días, y a veces en horas. Las demandas vigentes se redujeron a trescientos, y el personal recibía regalos que no eran costumbre, como flores y pasteles en lugar de agresiones. La moral y calidad resaltaban, y estaban dando capacidad extra al personal de línea sin ningún costo extra.

Organizaciones delgadas como Toyota y Handelsbanken se enfocan en nuevos sistemas intentando entender primero el problema, entrenándose y usando todo su potencial para resolverlo, entonces (y sólo entonces) examinan si la solución es usar tecnologías de información y si pueden crear valor agregado y beneficios. Toyota es cauto respecto a los gastos fuertes en tecnologías de información, aunque invierte billones en robótica; continúa usando muchos sistemas que fueron desarrollados hace varios años. Sólo se actualizan cuando hay una razón ardiente y los beneficios se ven claramente. Los gerentes de planta creen más en el método “vaya y vea” en lugar de confiar en la información basada en computadores. Como explica un gerente del departamento de partes, “Desde la perspectiva de una persona de bodega, sentado frente a un computador y observando la pantalla, no le dice lo que necesita saber. Usted tiene que tener una verdadera percepción del tamaño de las partes para situarlas en la bodega. La computadora recomienda un nivel del inventario para el analista de adquisiciones, pero no puede decirle si el inventario sugerido le dificultará la vida al encargado de bodega por si el espacio no es suficiente para guardar las piezas.” Como diría el personal de Toyota, “Nosotros no hacemos sistemas de información, fabricamos automóviles. Muéstreme el proceso de fabricar automóviles y cómo los sistemas de información apoyan eso.”

El Escritor David Shenk defiende “el pensamiento escéptico” sobre el uso de nuevas herramientas y sistemas: “No use nuevas tecnologías ciegamente,” dice. “No las use solamente por diversión. Piense sobre cómo todas sus herramientas animan ciertas conductas y desaniman otras conductas y hacen juicios sensatos sobre si les gustan esas tendencias o necesitan estar alertas contra su forma de vida, en cierto modo usted no está contento con eso.” (28)

Burocracia Cortante, Simplificación de Sistemas, y Toma de Decisiones Centralizadas en Handelsbanken

Cuando Robin Fraser y yo escribimos nuestro primer informe en Handelsbanken lo sometimos al Presidente Dr. Jan Wallander que primero nos felicitó por un análisis bien documentado de cómo trabaja la organización. Pero él dijo entonces que habíamos cometido un importante error, en el párrafo final habíamos escrito que “este era el más avanzado modelo de administración que habíamos visto alguna vez.” Nos sugirió que suprimiéramos la palabra “avanzado” y la reemplazáramos con la palabra “simple.” Entonces comenzamos a comprender el significado. Las organizaciones son lugares pequeños e íntimos donde las personas confían el uno al otro en lo que hacen, que es lo mejor por el interés del negocio. Pero durante décadas, cuando la burocracia creciente ha hecho tan imposible la intimidad, las capas de control han evolucionado para hacer a las personas obedecer normas rígidas y regulaciones, y éstos tienden gradualmente a ser más impertinentes. Por ejemplo Directores y líderes de oficina incluyen concesiones de viaje y todo cuánto puedan gastarse en la fiesta de navidad, y el presupuesto se hace a la medida del Director Corporativo para preguntar por cada centavo que difiere del plan acordado. “La simplicidad y velocidad” van juntas por el mismo camino como “los presupuestos y controles,” todavía reflejan la fundamental diferencia filosófica de cómo los negocios deben ser manejados en la nueva economía.

La filosofía fundamental de Handelsbanken es que los empleados son capaces y bien especializados, vestidos con autoridad personal, se les permite actuar con rapidez y decididamente a nivel local, para tener clientes satisfechos, fieles, y rentables. Esto, a su vez, trae sostenimiento en el largo plazo, rentabilidad, y crecimiento en el valor del accionista. En el lenguaje de administración representa un cambio de cultura radical del control centralizado en el de primera línea y la relación empresarial, apoyada por la selección cuidadosa de empleados, un desarrollo continuo, recursos y apoyo de una grande y madura organización. De tal manera que palabras como verdad, integridad, responsabilidad, y compromiso surgen en la mente con facilidad. Esto es como Wallander, el arquitecto del modelo de administración en Handelsbanken, describió los cambios hechos cuando él cortó la burocracia, simplificó los sistemas, y descentralizó las decisiones, a inicios de los años 70s:

Se prohibió a las sucursales enviar memorándums a las oficinas centrales, con excepción de los que eran realmente necesarios para el trabajo diario e informes a autoridades. Todas las actividades se conectaron con preparar un presupuesto o siguiendo a uno anterior que estuviese cerrado. En total había 110 comités y grupos de trabajo junto a líderes de oficina comprometidos con varios proyectos de desarrollo. Estos grupos detuvieron su trabajo en seguida y a las secretarías se le pidió que no prepararan información en el futuro en más de una página, describiendo los resultados del trabajo a distancia. Varios cientos de personas

estaban trabajando radicalmente en un nuevo sistema de información. El trabajo fue detenido. Igualmente, el departamento tenía a cargo la planeación de largo plazo y la formulación de la visión, su estrategia fue detener el trabajo. En ese momento, Handelsbanken era uno de los más grandes anunciantes en Suecia. Había un departamento de mercadeo de cuarenta personas y el líder de oficina preparaba las campañas de publicidad y extendía actividades de publicidad a los niveles centrales y locales. Este trabajo también fue detenido, y después el número de empleados de ese departamento cayó de cuarenta a uno.

La fuerza que ahora conduce el desempeño administrativo, no es una meta individual que trae ricos premios personales. Es una fuerza de alta motivación que avoca las necesidades básicas de un ser humano, siendo valorado por sus pares y por su contribución a la meta colectiva. Para Handelsbanken, todas las medidas de desempeño y los premios son engranados por apalear a la competencia, ambos dentro del banco (e. g., comparando sucursal contra sucursal) y fuera del banco (e. g., comparando banco contra banco). Y hay una ganancia de grupo a largo plazo que comparte un esquema para animar a competir entre sí (aunque no por los clientes) y compartir el conocimiento y las mejores prácticas.

La paradoja para la mayoría de observadores es que la descentralización conduce a un control más eficiente. Con solamente tres niveles de administración no hay mucho espacio para falsear los números. Hay más transparencia. Los controles ya no se basan en mirar hacia atrás al espejo de los presupuestos; sino en saber qué está pasando hoy. La transparencia exitosa depende completamente de la rapidez (en línea), apertura (todos conseguimos la misma información al mismo tiempo), comprensión (todas las necesidades del usuario son apoyadas) y sistemas de información. Y los gerentes no usan el sistema de micro administración para las operaciones del de primera línea. Ellos supervisan y observan modelos, volúmenes de transacción, clientes ganados y perdidos, clientes rentables, gerentes de sucursal, modelos de costo, productividad, y mucho más. Si el director regional ve la tendencia de ganancia de sucursales liderada en mala dirección, el gerente regional hará una llamada de atención a la sucursal. Eso es todo lo que pasa, entonces la sucursal decide si actúa o no. Es un reconocimiento que el verdadero arte de administrar es descubrir un modelo excepcional o un evento inusual y tratar con él antes de que se vuelva un verdadero problema. La lección es usar el conocimiento acertadamente (e. g., descubriendo tendencias macro y administrar riesgos a lo largo de la corporación) apoyar y desarrollar a las personas en lugar de controlarlas.

El actual CFO Lennart Francke ha crecido con el banco y ha sido un creyente devoto del enfoque de la administración. Él explica cómo lucha constantemente para mantener y, posiblemente, mejorar este modelo:

Nosotros intentamos mantener las cosas tan simples como sea posible. Yo le daré un ejemplo. Una de las cosas importantes que hacemos en mi departamento es proporcionar un informe mensual para la alta dirección que no contiene ninguna cifra. Pero contiene la información relevante de cómo nuestras diferentes líneas de negocios están desempeñándose desde el punto de vista de ingresos brutos. También incluye volúmenes de negocios y volúmenes de las diferentes secciones. Nosotros preparamos ese informe aquí en mi departamento. Y veo como el editor del reporte me da el mandato no sólo para poner cosas nuevas, sino también me incluye información que a veces juzgo como irrelevante. Así que nosotros actualmente estamos probando y teniendo éxito con el informe, controlando el volumen de páginas.

También soy agudamente consciente que necesitamos constantemente estar en guardia contra nuevos sistemas que son innecesarios e incrementan la complejidad. Por ejemplo, somos escépticos sobre nuevos sistemas como el balance scorecard que de vez en cuando aparece en escena. Tenemos un sistema de control de administración que básicamente no ha cambiado durante treinta y cinco años. Y ha vivido a través de los tremendos cambios en el mercado y el ambiente de negocios. Hemos pasado severas crisis financieras, hemos experimentado desregulaciones y hemos visto el movimiento de ciclos de negocios de arriba hacia abajo cinco o seis veces desde que iniciamos con nuestro modelo descentralizado en el banco. Pienso que eso demuestra que tenemos un sistema que se ha probado con cada situación que ha sido posible. Esto nos dice que no necesitamos rastrear todas las nuevas tendencias en estrategia de negocios o sistemas de control administrativos. Cuando el balanced scorecard vino a lo largo de lo que podíamos ver que había, y hay todavía, partes de ese concepto que nosotros ya hemos estado usando por mucho tiempo. Por ejemplo, siempre nos hemos enfocado claramente en lograr nuestras metas, (para ser el mejor banco comparado con nuestros grupos pares) y tenemos alineadas nuestras mediciones con las metas. El poder de nueva tecnología ciertamente hace más fácil centralizar. Algunas organizaciones usan este poder para tomar decisiones, sin tomar en cuenta al de primera línea. Esto va contra todo lo que nosotros creemos. Si usted no se resiste a este desarrollo, usted será prisionero de estos sistemas.

Los libros de administración y periódicos están repletos de historias de éxito que apoyan un modelo de administración u otro, ¿pero cuántos pueden señalar a compañías que han permanecido de forma consistente apaleando a la competencia durante treinta años sin tener una posición del mercado dominante o algunos otros factores especiales? Retrocediendo y observando el desempeño generado por la visión de Wallander en Handelsbanken, los beneficios son evidentes en cualquier parte. Los ingresos para los accionistas han sido excepcionales (33 por ciento superior al de su rival más cercano). Es el tercer banco más grande en Europa, su calificación de Moody's es (Aa1). Los graduados talentosos quieren unirse a Handelsbanken más que a cualquier otro servicio financiero, no porque ofrece los sueldos y beneficios más altos, sino porque los gerentes jóvenes están a la expectativa "de correr su propio negocio" dentro de una estructura radicalmente descentralizada. La productividad de un empleado es extremadamente baja (alrededor de un 3 por ciento), reflejando altos niveles de satisfacción (las redundancias son desconocidas).

Por años Handelsbanken es el banco más eficiente en Europa relacionado a sus costos. Usando dos medidas clave como, costos/activos-totales y costo/ingreso. En 2004 Logró un ratio de costo/ingreso de 45 por ciento, comparados con más de 60 por ciento para la mayoría de bancos internacionales. Una razón es que los costos constantemente son cuestionados en lugar de protegerlos a través de un sistema de presupuestos; otra razón es que las cuentas incobrables son excepcionalmente bajas, en gran parte esto se debe a la política de transferir la responsabilidad por los créditos al personal del de primera línea. Las sucursales hacen propios a sus clientes, (no importa donde la transacción tuvo lugar), toman decisiones rápidas, y proporcionan soluciones personalizadas. En Suecia Handelsbanken tiene el número más bajo de quejas en su sector y trabaja consistentemente para alcanzar la satisfacción de sus clientes. Un estudio mostró que un 38 por ciento de suecos se cambiarían a Handelsbanken si fueran a cambiarse de banco, comparado con solamente un 11 por ciento que se cambiarían a otro banco. El énfasis es colocar personal responsable, especialmente en áreas de atención con

clientes. La mitad del personal tiene autoridad. Esto significa que los clientes reciben respuestas rápidas. El conocimiento de lo que los clientes necesitan y la habilidad para hacer productos a la medida del cliente, es otro elemento crucial en el proceso de satisfacción del cliente.

Manteniendo un Modelo Simple, Modelo de Transferencia de Administración en Industrias Guardián

Simplemente usted piensa que este tipo de modelo de administración sólo puede florecer en ambientes de alta confianza, tal es el caso de Escandinavia, las Industrias Guardianes proporcionan un brillante ejemplo de cómo funcionar bien en América del Norte (en un escenario de manufactura). Los resultados son los mismos. Guardianes manufactura flotadores y otros productos para el comercio, automotores, e industria de construcción. Este es uno de los más grandes fabricantes de flotadores del mundo, con un volumen de venta de \$5 billones de dólares, diecinueve mil empleados, y con operaciones en cincuenta países. Opera en un mercado altamente volátil y competitivo, en los cuales se invierten grandes sumas de dinero en automatización. Aunque fue una compañía pública durante quince años (en los años 60s y 70s). Guardián es ahora una compañía privada, su propietario William Davidson, es una de las personas más ricas de América.

Como Handelsbanken, Guardián tiene la clave, y es el modelo de administración, altamente descentralizado. El éxito de la compañía es atribuible a la fuerte cultura corporativa que promueve con el personal, responsabilidad, confianza mutua, y mejora continua. Los componentes importantes incluyen un adaptable y dinámico proceso de planeación, un profundo sentido de responsabilidad total para toda la fuerza laboral, y un sistema de reconocimiento y premios basados en el mérito de un empleado en lugar de su título en el trabajo. A lo largo de la apasionada y desagradable burocracia y presupuestos, Davidson siente que dirigir a Guardián, es crear una familia que fomente la creatividad y el establecimiento de una cultura de responsabilidad en los equipos de trabajo. Davidson nunca quiere oír a las personas decir, “nosotros somos del centro corporativo” en señal de autoridad.

A pesar de su tamaño, Guardián opera con claridad, líneas simples de administración, y muy pocos niveles de autoridad. Los empleados siguen la filosofía de Davidson: que la burocracia ahoga la creatividad y desanima el accionar. Ejemplos de esta cultura de juego mental son vistos y erradicados formalmente de la visión de la corporación, mapas organizacionales, manuales de política corporativa, incluyendo las metas fijas en los presupuestos. La cultura de Guardián es, juzgar a las personas por sus resultados y no por la buena intención de hacerlo bien. Este método ha permitido a la compañía mantener sus ganancias y un crecimiento continuo durante cuarenta y cinco años.

Para liberarse de la creencia de aceptar sistemas y prácticas generales, se necesita valor. Pero el CFO debe ser animado por varios que estén haciendo estos cambios en la organización. Muchos toman el mensaje sobre la excesiva carga de información y pocos son seducidos por las panaceas de tecnologías de información. Ellos también encontrarán un cambio en la percepción del rol del equipo de finanzas. El mensaje enviado a lo largo de toda la organización para los gerentes es claro. El CFO y los equipos de finanzas están reduciendo el

trabajo que no agrega valor, esto frustra a todos los gerentes. Y ellos están levantando su juego y erigiendo sus habilidades, (y credibilidad), como analistas y asesores. Están ahora en una posición para darle la bienvenida al equipo de desarrollo de negocios, como sus socios de confianza y de valor.

LISTA DE COMPROBACION PARA EL CFO

- Lidere una campaña en contra de más complejidad. Haga sus objetivos con claridad, sencillez, transparencia y responsabilidad.
- Unifique sus objetivos, integre el libro mayor, pero rechace la micro-administración. Administre la información en los niveles apropiados de la organización. Céntrese en presentar un buen panorama del desempeño a la alta dirección y al Consejo Directivo.
- Separe las señales de ruido. Vea tendencias y modelos para las actividades y los datos financieros y solamente trate lo que considere anormal. Ignore las fluctuaciones normales.
- Proporcione principios claros, límites, y normas; para que los gerentes puedan dirigir su propia información y tomar sus propias decisiones.
- Administre por excepción y confíe en que las personas hagan lo que deben hacer propiamente (e. g., complete las formas de gasto), pero sea extremadamente cuidadoso con el uso indebido de la confianza (haga pruebas aleatorias para detectar estos abusos).
- Identifique la causa raíz del trabajo de poco valor y elimínelo. Sea brutal con las cuentas del libro mayor, es una medida de causa y efecto en cadena.
- Centralice y estandarice el trabajo rutinario, por ejemplo el pago de planillas, la administración de beneficios, desarrollo de software, y adquisiciones. Dinamice los procesos de transacción para mejorar e integrar los sistemas, reduciendo el análisis detallado, (o donde sea apropiado) separarlo de la administración principal (por ejemplo, establecer uno o dos centros de servicios compartidos que sean altamente eficientes). Si esto es difícil entonces considere el outsourcing.
- Erradique presupuestos, complejidad, y detalle. Más detalle no lleva a más exactitud. De hecho, probablemente el efecto es opuesto. Menos planeación lleva a menos informes. Considere el abandonado total del presupuesto (vea capítulo 3). Reduzca las mediciones hasta el punto de usar solamente seis o siete medidas en cada nivel.
- Erradique la información redundante. Usted probablemente tiene dos veces la información que necesita y producirla, es más costoso de lo que usted piensa. Sólo pare la producción y vea lo que pasa.

- Use sólo “una verdad” hasta donde los números le permitan.
- Sea escéptico sobre invertir en sistemas de tecnologías de información adicional y proyectos de mejora. Examine primero los sistemas existentes, obsérvelos de principio a fin. Comprenda los flujos de trabajo, e identifique cómo el sistema puede mejorarlos. Solamente entonces podrá considerar si las tecnologías de información son una solución que agregará valor.

CAPITULO II

“EL CFO COMO ANALISTA Y ASESOR”

Traducido por Daisy Muñoz (MAF)

Reinventing the CFO

HBSP 2006: Jeremy Hope

Capítulo No. 2

En nuestra cultura el CFO siempre ha sido parte del equipo de negocios, en algunas oportunidades lidera al equipo.

Jim Parke, CFO, GE Capital

Estudios muestran que la mayoría de CFOs quieren enriquecer su rol de especialistas contables, para convertirse en socios estratégicos de negocios. Pero esta aspiración es solamente eso, una aspiración. La brecha entre la retórica y la realidad ha permanecido de manera incómoda y consistente durante los últimos diez años. Verdaderamente son pocos los CFOs que han realizado este cambio, una de las causas es porque no cuentan con el tiempo ni con el entrenamiento necesario dentro del equipo de finanzas. Para los que si lo tienen, los premios han sido tangibles; ellos se han convertido en miembros de confianza e indispensables para el desarrollo de los equipos de negocios, personas que pueden agregar verdadero valor a través del análisis incisivo, experimentada interpretación histórica, y mercados de conocimiento. La percepción de sus roles también cambia. Ellos son vistos en primer lugar, como consejeros de negocios y en segundo lugar, como contadores. En global carrier UPS un gerente de finanzas se vuelve socio de negocios poniendo en primer lugar lo siguiente “nuestro negocio es entregar paquetes, no cargar o acreditar cuentas.”

No todos los CFOs comparten esta visión. Algunos creen que el rol financiero puede primero y sobre todo ser un efectivo ayudante al servicio de la corporación y concentrarse en resguardar o mantener las ganancias de la empresa, en lugar de ser un consejero de negocios y encargarse de implementar estrategias para generar ganancias. A pesar de estas salvedades, durante los últimos cincuenta años, el equilibrio de estos roles se ha acercado inexorablemente a las últimas actividades mencionadas. Esto no significa que los CFOs pueden apartar su vista de la complacencia y control del juego. Sarbanes-Oxley ha sido un recordatorio incisivo de la importancia de estos deberes. Pero el CFO y el equipo de finanzas tampoco pueden usar esto como una excusa para revertir un rol y esquivar el contacto con gerentes de línea, no encarando la progresiva dificultad en la toma de decisiones.

¿Qué hacen los socios de negocios que no hacen los contadores? Por supuesto su especialidad es la contabilidad. Pero se involucran en varias tareas como, planeación estratégica, proyecciones, administración de proyectos, manejo de recursos, mejoras en los procesos, toma de decisiones, efectividad operacional, y administración del riesgo. Muchos físicamente reubican las funciones del centro financiero y se vuelven parte integral del equipo de toma de decisiones. Esto significa que intervienen constantemente, no solamente para revisar o validar

que se hayan tomado decisiones eficientes. Otro cambio es que ellos no proveen solamente la información que requiere el personal de operaciones. Sino dan todo su apoyo, conocimiento y experiencia para soporte de las opciones de planeación y decisiones importantes. Su enfoque para tomar decisiones a propuestas de inversión y proyectos, se basa en el escepticismo constructivo en lugar de cinismo sincero. Ellos desafían a sus colegas algunas veces, hasta el punto de generar discordia. Y toman posiciones fuertes e inamovibles si creen que las líneas éticas están siendo cruzadas.

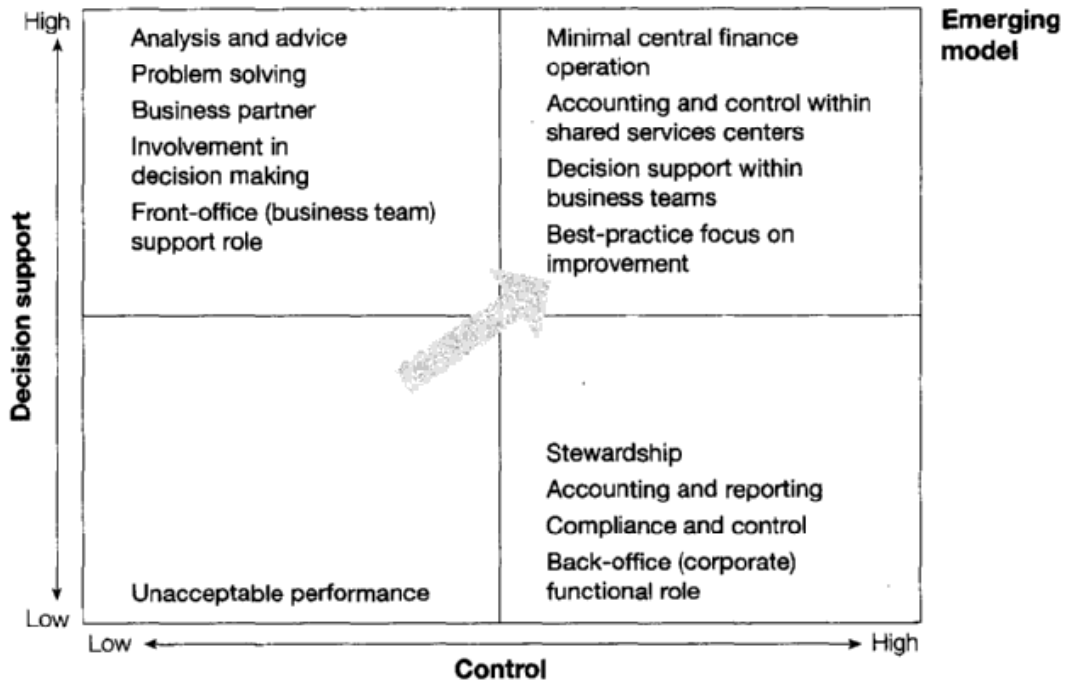
Los expertos financieros deben saber que convertirse en analistas y asesores es un punto más a su favor. Generalmente no se ven como miembros independientes del equipo, sino como miembros interesados en los resultados de las decisiones tomadas. Mientras la gente de marketing se enfoca en cuota de mercado, personal de producción, volumen, y calidad de la producción. El personal de finanzas está justamente interesado en la correcta toma de decisiones, y si los riesgos son demasiado grandes para los potenciales ingresos que se obtendrán, dirán entonces para qué hacerlo.

Sin embargo hay varios pasos importantes que el CFO y el equipo de finanzas necesitan tomar para estar en posición de actuar como un socio de negocios confiable y de valor. Para ello el CFO necesita:

- Asestar al correcto equilibrio entre control y apoyo a las decisiones
- Construir equipos de alto rendimiento
- Usar tecnología para presentar información de alta calidad
- Dar apoyo eficiente a las decisiones

En primer lugar algunos CFOs se sienten incómodos al convertirse en socios de negocios, y en segundo lugar les incomoda ser controlados. Creen que su rol es ser independientes y objetivos y no involucrarse en la toma de decisiones. Robert Castaigne CFO de French Oil Company Total, define su rol como “el contrapeso preventivo” para el CEO Thierry Desmarest, quienes con sus audaces adquisiciones y estrategias de inversión; se han transformado en la última década, llegando a ser la cuarta compañía más grande del mundo en la industria del crudo. Considerando que Desmarest siempre es optimista, Castaigne siente que su responsabilidad es ser parte del juicio final para asegurarse que las cosas no salgan mal. Otros, ven sus roles primarios como analistas y asesores, creando equipos internos de especialistas o incluso usar outsourced completamente. Quizá un nuevo modelo de finanzas está surgiendo (vea figura 2-1). En este modelo el centro de operaciones de finanzas se vuelve un equipo pequeño de especialistas que fija normas, mejores prácticas, y supervisa el trabajo de los gerentes de finanzas en (a) la “contabilidad y control” y (b) “apoyo a decisiones” dentro de las líneas de negocios.

An emerging model for the finance role



Este es el modelo elegido por GE. Desde su primera inversión en 1997, GE Capital ha estado desarrollando su potencial financiero en la India (la operación es conocida como GE Capital International Services, o Gecis). Seguido por un número de adquisiciones en 1990. A principios de 2000, GE Capital decidió reducir los costos alrededor de un mil millones de dólares por año. Según Jim Parke CFO de GE dice: Nos enfocamos en dos líneas de ataque. Una, fue consolidar nuestros sistemas y eliminar varias actividades manuales. El otro fue consolidar todas las actividades en la India, de manera que GE Capital International Services, incrementó su personal de negocios a un total de diecisiete mil personas (once mil en servicios financieros). Simplemente vendimos 60 por ciento de esto a algunos compradores financieros, porque pensamos que podían hacer mejor el trabajo para incrementar el negocio con clientes externos. Estamos contentos con el potencial que nos trajo porque en conjunto combinó perfectamente a impulsar el área de contraloría. Cuando tuvimos tiempos difíciles en Estados Unidos o Europa; ellos podían fijar mecanismos de control (aun cuando eran actividades manuales), también adaptaron Six Sigma mejor que ninguno en el mundo. El capital intelectual en la India es increíble. Esto podría parecer extraño para algunas personas pero no pensamos en ellos como contratistas outsourcing. Sino pensamos que son personas en la India que toman las mismas responsabilidades y realizan actividades para nosotros, y si no lo hacen correctamente, es porque nosotros no estamos haciendo lo correcto .

Gecis en la actualidad, maneja 450 procesos clasificados por función y por industria (distribuidos en los centros de excelencia). Como también dirige todos los procesos de transacción, finanzas, y la contabilidad de los centros de excelencia; tiene 250 empleados (con edad promedio veintisiete años), proporcionan datos relevantes y proveen análisis e informes de devoluciones de inventario, uso de efectivo, y mejoras en la productividad. Quizá ésta sea

una vislumbre de las finanzas del futuro, solamente pocas personas liderando la oficina, siendo atendidas por equipos altamente eficientes de los centros de servicio que no sólo realizan el trabajo básico de contabilidad; sino también proporcionan un servicio completo, incluyendo análisis de datos e informes. En los centros de análisis de excelencia, los setecientos estadistas, equipos de MBAs, y Doctores prestan sus servicios casi como Vice-presidentes de clientes en los negocios de GE. Creando modelos desde los cuales hacen estrategias de mercado y conducen el due diligence de GE con objetivos de adquisición.

Los negocios de GE facturan a precios de arm's-length, Gecis tuvo capacidad para generar \$404 millones de ingresos en el 2004. VN Tyagarajan, líder en desarrollo global de negocios dice: Las unidades de GE ahorraron entre 35 y 40 por ciento exclusivamente en costos. Él estima que otro 40 por ciento es ahorrado cuando la relación con el cliente alcanza los tres años, porque para entonces los beneficios de la mejora en el manejo de procesos en Gecis habrán repuntado. Aquí es donde el CEO Pramod Bhasin, piensa que el futuro del outsourcing miente. “Mucho de lo que está pasando hoy todavía aquieta la llamada de uno de mis clientes ‘Mi enredo no es para menos,’” dice. “Ellos están solamente transfiriendo el trabajo, y usted simplemente está ejecutándolo. No está haciéndose especialista en el proceso, ni en el dominio del conocimiento.” “El defiende que mejorando el proceso de outsourced, puede obtenerse un beneficio equivalente al beneficio del arbitraje laboral.”

Construya un Equipo Alto rendimiento

Es muy improbable que gerentes de finanzas, sean invitados a formar parte de los equipos de desarrollo de negocios, a menos que tengan conocimiento relevante y capacidad de opinión fuerte y de peso. Pero más del 67 por ciento de CFOs sienten que necesitan hacer más, para motivar a las personas a invertir en las capacidades de su personal. Aunque consideran que lo más importante para la organización es el adiestramiento de alta calidad, reconocen que el desarrollo es pobre en este sentido (solamente el 22 por ciento se considera así mismo con mucha experiencia). Y finalmente surge una duda, si la experiencia en el análisis y la asesoría son el pasaporte para convertirse en socio de negocios con valor. En promedio en las compañías sólo el 58 por ciento de analistas tienen conocimiento de operaciones, contra un 100 por ciento de analistas que dirigen organizaciones. “No es sorprendente,” según David Axson, “el 90 por ciento de analistas que trabajan para mejores prácticas en las organizaciones, son estimados por los gerentes de operación y considerados socios de negocios.”

Para conseguir esta posición, las finanzas necesitan personas competentes para interpretar flujos de información y apoyar a los gerentes de operación en cada nivel. Jonathan Chadwick, VP de finanzas y planeación de Cisco Systems, lo dice de esta manera: “Actualmente necesitamos ser competentes para nuestro personal de negocios; para apoyarlos a realizar negocios con inteligencia, que puedan dar una perspectiva diferente, o diferentes puntos de decisión a nuevas oportunidades. Kent Potter, CFO of Chevron Phillips, arriesga colectivamente entre Chevron Texaco y Phillips Petroleum unos \$6 billones en químicos. También cree que éste es el paso crítico hacia la transformación de las operaciones de finanzas. Finalmente dice. “el 10 por ciento de las compañías en América, que realmente han transformado sus departamentos de finanzas lo han hecho cambiando al personal.” Los CFOs

necesitan reclutar a las personas correctas y desarrollar sus habilidades. Pero éste es un desafío que muchos CFOs luchan por encontrar. De hecho, encontrar y mantener personas con capacidad y compromiso es ahora uno de los más grandes problemas a los que se enfrentan los CFOs.

Reclute a las Personas Correctas

Los problemas del CFO inician con el proceso de contratación. Mucho del personal de finanzas es reclutado adecuándolo al perfil de trabajo, en lugar de adecuarlo a la cultura. Desafortunadamente, la mayoría de gerentes de finanzas no están bien dotados con habilidades analíticas y de comunicación. La clave de Southwest Airlines de ser responsables por la cultura de las personas, consiste en contratar a las personas que tienen la actitud correcta. Como el Presidente Herb Kelleher dice: “Si usted no tiene una buena actitud, nosotros no lo queremos para nuestra compañía, no importa cuánta experiencia usted tenga. Nosotros podemos cambiar el nivel de habilidad a través del entrenamiento, pero no podemos cambiar la actitud de las personas.”

Los profesionales de finanzas también deben ser adaptables. En muchas industrias, los negocios cambian rápidamente, pero el personal de finanzas no se adapta rápidamente al cambio. Es un verdadero obstáculo que las personas sean competentes en un solo trabajo. Esto inestabiliza a las organizaciones cuando las personas claves dejan de laborar para la organización, consume tiempo y genera costos contratar nuevo personal, toma en promedio cuarenta días encontrar un reemplazo y costos arriba de \$50,000 reemplazar un empleado de alto nivel en finanzas. La mayoría de empleados cambia de trabajo cada tres años, lo cual lleva al área de finanzas a un constante flujo de personal. Blake Barnet, CFO de Yan Can Restaurants, una unidad de Yum (qué también posee su propia Pizza Hut y Taco Bell) dice que su meta es contratar pocos, pero buenos empleados. Su criterio principal es que ellos sean brillantes, que puedan aprender rápidamente sobre varios aspectos del negocio, y que sean constructores de una buena relación. “Que es una de las mayores necesidades para las personas de hoy,” Barnet dice. “Previamente, usted tenía personas que eran estrictamente de finanzas, pero ahora usted necesita ambas que profundicen y puedan expandirse.”

En algunos casos, el equipo de finanzas es sumamente competente; solamente necesitan disciplina y principios que los guíen. Thierry Moulouguet, ex-CFO de Nissan (y CFO actual de Renault) detectó esto cuando él se embarcó con el CEO Carlos Ghosn en el plan de renovación de Nissan, seguido por la adquisición de Renault en 1999. Moulouguet explica, “esta era una paradoja igual que para Nissan.” Las personas eran muy competentes y capaces. No contratamos personal extra (en finanzas). Yo vine solamente con uno o dos colegas franceses, trabajamos con los equipos de finanzas alrededor del mundo. Había mucha franqueza e intercambios de opinión. El resultado era que todas las personas usábamos los mismos principios, la función de finanzas se movió a si misma de tener un rol menor a ser el centro del escenario.”

Mejore la Comunicación y enseñe Habilidades

Para los CFOs la Comunicación con analistas e inversionistas está volviéndose parte de una competencia. Según Siegfried Luther, CFO of Bertelsmann AG, the German Media Company, “el CFO debe ser el medio entre el contador y el estratega y, a un grado creciente, un comunicador eficaz en ambos roles.” Pero es fácil cometer un error. Anne Mulcahy simplemente lo descubrió después que tomó el rol de CEO en Xerox. “Fue el 2 de octubre de 2000, mi segunda llamada de la conferencia con los inversionistas, un profundo y oscuro tiempo para Xerox, ella dice “Estaba claro para mí, que una compañía que estaba perdiendo dinero, tenía un insostenible modelo de negocios. Mi intento fue simplemente decir lo que percibimos. Es decir, entendemos que esto no puede mejorar solo; pero cometí un error, no hice ninguna pregunta. Y tengo que decir incluso que fui advertida de esto. Los colegas dijeron, ¿usted realmente quiere decir eso? Pero yo era bastante ingenua para pensar que conseguiría un premio por mi honestidad acerca de la naturaleza de sus problemas.”

Muchos CFOs experimentan lo complicado que es comunicar cambios contables. Por ejemplo, el cambio realizado a las normas de Contabilidad Internacional en 2005, debe ser extendido a toda la organización para analizar el impacto que tendrá en las cuentas de la compañía. De igual forma los analistas también quieren hablar más de estrategias. Andrew Dickson, Socio Administrador de U. K. Hedge Fund dice: “Lo que usted pide a un CFO, es una explicación clara de la estrategia y su ejecución. Además requiere que conozca qué es el riesgo y si sabe como controlarlo. Cuando un CFO da respuestas a estas preguntas, genera confianza para el inversionista y demuestra que las inversiones son fáciles para esa compañía.”

El Consejo Directivo recluta CFOs con habilidades excepcionales de comunicación. Philippe Crouzet, concluía siempre su trabajo por su habilidad de comunicación con los inversionistas. En la actualidad es CFO de French Glass and Building Materials Company Cie. Crouzet está convencido que los inversionistas esperan más que solo números. “Ellos quieren conocer los relatos sobre lo que está pasando.” Él también fue preparado para escuchar y aprender de los inversionistas. Por ejemplo Crouzet pensaba que mantener altos niveles de inventario era una forma inteligente de servir a los clientes, pero después de escuchar la preocupación de los inversionistas al respecto, apretó los niveles de inventario.: resultando en un incremento en ventas de 2.5 billones de euros y un incremento en el capital de trabajo de 100 millones de euros.

Los CFOs saben que existe una verdadera y creciente necesidad de gerentes financieros que tengan habilidad de comunicación efectiva. Necesitan invertir más de su tiempo enseñando a sus socios de negocios, las bases para un buen análisis financiero. Este fue el enfoque tomado por los contadores de Caterpillar, quienes se tomaron la agobiante tarea de educar a varias de sus divisiones para dar a entender el significado de los números y su impacto en la compañía. Los contadores desarrollaron un programa de doscientas horas llamado “Entendiendo los 101 negocios” y fue presentado a ciento once empleados de las unidades de negocios. A través de este programa aprendieron que los resultados financieros son producto de recopilar información contable y se usa para medir el desempeño. Los contadores explicaron como reparar los impactos en los negocios y el impacto que tiene en los negocios las adquisiciones de empresas. La comunicación eficiente ha ayudado a crear cientos de personas para

negocios.

Los CFOs están convirtiéndose en figuras dentro de las crecientes redes de búsqueda de nuevos financieros. Entrevistas y volumen de trabajo llenan sus agendas. Esto también prueba sus habilidades de comunicación, pocos periodistas financieros pueden comprender los complejos problemas de finanzas. David Devonshire, CFO de Motorola, al respecto comenta, “Pienso que su comprensión ha mejorado, pero aún no se acercan a lo que debieran ser.

Asegúrese que los Gerentes Financieros Comprenden el Negocio

Algunos CFOs están asegurándose que sus profesionales de finanzas ganen la experiencia correcta para luego ubicarlos dentro de los equipos de negocios en lugar de ubicarlos en finanzas. Otros, proporcionan entrenamiento continuo y programas de desarrollo. Por ejemplo, Intel, tiene en marcha un proyecto para desarrollar habilidades financieras en sus empleados. Esto incluye habilidades de liderazgo y entrenamiento para que aprendan a pensar estratégicamente. Leslie Culberston, VP de finanzas comenta: “para transformar las finanzas se requiere ayuda del personal para el cambio. Adicionalmente, las finanzas necesitan a empleados que puedan comunicarse con otras áreas de negocios, creando un red dentro de la compañía que incida en las relaciones de trabajo del resto de la corporación para que se vea como un apoyo, ayudando al negocio a hacer lo correcto.”

Cathy Ross, CFO de FedEx Express, aconseja al personal de finanzas con lo siguiente: “Animo al personal de finanzas a dejar la división del trabajo en otra parte. El trabajo en equipo amplía el horizonte de las personas y por supuesto de la compañía.”

Construyendo Equipos de Alta Calidad en GE Capital

GE Capital es reconocida dentro de dos grupos, General Electric y la Corporación de América del Norte. Jim Parke CFO GE Capital, comentó que el logro más grande después de quince años fue moverse de un ingreso neto de alrededor de \$950 millones a \$9 billones de dólares para el 2005. “Esto es el todo acerca del crecimiento del negocio durante esos quince años y lograrlo involucró una serie de riesgos aceptables durante varios ciclos económicos,” él duda que este éxito esté basado en la calidad de su personal. La compañía ha desarrollado un programa de administración financiera que es la envidia de grandes corporaciones. Parke nos explica como lo hacen: Para mí, calidad en las personas es el nombre del juego. Hemos establecido varios programas de desarrollo que son de acuerdo a mi criterio únicos. Uno es, que tenemos un programa de administración financiero que contrata a estudiantes talentosos. No importa si ellos tienen algún conocimiento sobre ingresos o gastos (yo no sabía cuando vine al Consejo Directivo). Este es un programa de dos años en finanzas, con inscripciones rotativas para los estudiantes. Tenemos además un grupo de auditoría que es el líder del programa de desarrollo. Cuando ellos se gradúan del programa de finanzas, animamos a los mejores a continuar con el programa de auditoría. Auditoría también toma a personas con alto potencial para otras funciones. Los programas son de dos a cinco años; cada año se asciende o se queda fuera dependiendo de los resultados.

El recorte se hace después de dos años (como máximo cinco). Se que parece ineficiente y que ellos no tienen suficiente experiencia, pero dentro de algunos años los compararemos contra cualquier otro grupo de auditoría, estamos seguros que ellos serán los mejores en el mundo. Tienen libertad para actuar y establecen su propia agenda de trabajo en coordinación con nuestros auditores externos (KPMG). Es un programa intenso de trabajo. 95 por ciento del tiempo permanecen fuera de sus hogares, pero los resultados son satisfactorios. Después de cuatro o cinco años, al finalizar el programa, invariablemente forman parte del cuerpo de gerentes financieros. Existe la cultura de aceptación de talentos, porque sabemos que ellos han pasado por un extenso programa de preparación. En este caso la experiencia no es lo importante sino el talento, de esta manera se preparan personas inteligentes que conocen la cultura y los negocios de GE Capital. Este es el programa de aprendizaje más estricto que yo he conocido.

Este programa es contrario a la intuición de casi todas las personas que han tenido la oportunidad de experimentarlo. Reclutamos personas de todo el mundo (50 por ciento de ellos no cuentan con visa americana). Después de dos años tienen que decidir, si centrarse en servicios financieros o servicios industriales que forman parte de la compañía. Requerimos que la mitad se enfoque en servicios financieros, porque como financieros comprenden la diversidad de riesgos de la compañía en general. Esto nos ha permitido preparar a varias personas con entendimiento para los negocios y riesgos asociados en GE. Después de revisar las elecciones, las personas encuentran el rol correcto a través de GE.

Use Tecnología para Entregar Información de Alta Calidad

Los equipos de finanzas carecerán de credibilidad si no se apoyan en tecnología de calidad para dar respuestas rápidas, como por ejemplo, contar con un sistema de información integrado que entregue conocimiento oportuno e información relevante a los gerentes de operación. Implementar y diseñar estos sistemas es un punto crítico. Porque la mayoría de sistemas y herramientas nuevas, algunas veces fallan al ser implementados en los centros de operación del de primera línea y son vistos como simplemente otra arma de control para los líderes de oficina. Resultado, falta de entusiasmo del personal. Un estudio reveló, que el 53 por ciento de compañías tiene sistemas ERP pero no expresaron si su aplicación era correcta, aunque la inversión en estos sistemas es costosa.

El truco es involucrar el pensamiento de equipos locales en la fase de planeación. Buscar la oportunidad para que ellos luchen y apoyen el sistema ERP, convenciéndoles de su necesidad y beneficios a obtener. De lo contrario estarán en desacuerdo porque sentirán ser preparados para manejar más programas e informes, en lugar de ver sus beneficios, entonces no habrá ningún goodwill, especialmente porque esos informes serán agregados a su carga de trabajo.

Si las finanzas fracasan al involucrarse en el diseño y adquisición de nuevos sistemas, entonces serán culpables por no dar lo que la organización necesita. En otras palabras, lo que verdaderamente fracasó, fue que se compró un sistema de información ofrecido por un vendedor de tecnologías de información que no tiene visión financiera, más que para agregar complejidad y microadministración. Definitivamente el CFO necesita responsabilizarse por

las demandas y necesidades de los gerentes, para diseñar sistemas acordes, que provean información rápida y oportuna. John Chambers CEO de Cisco, se ha beneficiado con este enfoque, él explica: “Cierro mis libros en veinticuatro horas. En un fin de semana tengo el informe de las ganancias del mes, incluyendo gastos, rentabilidad, márgenes de ganancia, etc. Este informe es accesible para cada uno de mis empleados para que puedan tomar decisiones, que de otra forma tendría que tomarlas el Presidente. Decisiones rápidas, hacen que los niveles bajos produzcan los más altos márgenes de ganancia. De esta manera los gerentes de las organizaciones pueden tomar millones de decisiones mientras el CEO y CFO solamente pueden tomar la cuarta parte de cincuenta o cien decisiones. Esto se vuelve una ventaja competitiva para las compañías que lo apliquen.

Desarrolle Sistemas Integrados

HealthSouth es un recordatorio de lo que pasa en las compañías que no tienen sistemas integrados. Parece increíble, alrededor de \$2.7 billones de dólares de ingresos falsos fueron registrados para proteger ganancias y el precio de la acción. Cinco CFOs escondieron el fraude sistémico durante seis años sin que los inversionistas se enteraran. Pero la clave para hacer este fraude fue posible por la desconexión entre los sistemas de contabilidad, negocios, y sistemas de contabilidad corporativo (el caso de WorldCom fue similar). Las cuentas eran consolidadas manualmente, (esto fue en los años 1960s donde el libro mayor era manual, se mantenía en privado y bajo llave; recuerdo esto cuando yo era auditor). Además existía la ausencia de un sistema de consolidación de cheques y balances que fluyera del equipo de finanzas, para observar el tráfico de transacciones. Los Auditores nombrados Ernst & Young relatan que en 2001 “La contabilidad y la administración eran dirigidas solamente por uno o dos individuos.”

Este es un caso extremo, pero muchas organizaciones sufren retrasos y altas tasas de error, porque sus sistemas de información son fragmentados y desconectados. La mayoría no puede comunicarse con otras áreas. Este problema resulta de las diferentes adquisiciones de sistemas año tras año. Pero los proveedores de software están reduciendo el problema creando sistemas con capacidad de tomar los datos de sistemas diferentes e integrarlos a uno solo para proveer información consolidada. La meta final es que las organizaciones tengan integrados sus sistemas totalmente. La ventaja es, ahorro en tiempo y un cierre de mes rápido, además se eliminan los reprocesos de transacciones.

Otras de las ventajas es que el área de finanzas puede usar plataformas integradas para construir estructuras y establecer reglas en los negocios, modificar los sistemas de acuerdo al desarrollo de negocios, acomodándose fácilmente a los cambios, por ejemplo, asignaciones adicionales a las existentes, discontinuar líneas de producto, o reestructurar los centros de costo. Muchos de estos sistemas tienen capacidades poderosas para modelar, permitiendo a los equipos flexibilizar ideas, comparar y evaluar escenarios alternativos de negocios. Los mencionados sistemas permiten a los equipos construir modelos en días, en lugar de meses. Pueden importarse datos de otros sistemas como ERP y contabilidad. Ellos también permiten construir modelos cross-functional.

Tomkins es una compañía que entrega resultados tangibles usando tecnología eficiente. El CFO Ken Lever explica cómo lo hacen:

Usamos intensamente Internet para mejorar la velocidad y el procesamiento de transacciones. Esto nos ha permitido mejorar la eficiencia en el proceso de transacciones. Los negocios operativos pueden descargar su propia información en estos sistemas. Todos los sistemas individuales de negocio están asociados a nuestro sistema de consolidación. Tenemos diferentes negocios que usan su propio sistema ERP. Para facilitar la transferencia de la información para su consolidación en oficinas centrales, estamos usando eficientemente las tecnologías, esto nos permite obtener información transparente y de calidad. El reproceso se ha reducido enormemente entre un sistema y otro. Seguimos trabajando por erradicarlo.

También hemos usado tecnología en otras áreas. Por ejemplo, nuestro proceso de evaluación de capital de inversión es ahora totalmente automatizado. Esto ha acelerado considerablemente el proceso de inversión. Anterior a esto teníamos varios documentos manuales involucrados, actualmente todo es hecho de forma electrónica.

Los sistemas integrados reducen la dependencia de un cierre contable rápido al finalizar un mes o un trimestre. De hecho, mientras algunas compañías con mejores prácticas cierran sus libros rápidamente (algunas lo cierran en un día), otros no dependen absolutamente de un cierre rápido. Jim Parke, CFO de GE Capital, piensa que todo esto no es importante porque la mayoría de gerentes cuenta con información básica en el momento que la necesita: “Nosotros al cierre no conocemos ingresos netos. Conocemos nuestros costos de operación, el personal con que contamos (ese es nuestro mayor costo); nuestros gastos de intereses y el valor de nuestros activos. Podemos tener todo este conocimiento en el momento que lo requerimos. No nos consideramos lentos por no cerrar los libros rápidamente, tampoco es un obstáculo para la toma de decisiones de nuestros negocios.”

Otro beneficio de sistemas integrados, es el realce efectivo de tomar decisiones descentralizadas. Aunque para el centro corporativo es visto como, modelos, tendencias, y excepciones, necesitan intervenir solamente cuando ven movimientos que provocan un diálogo. Esto da a los gerentes locales la libertad de invertir su tiempo en desarrollar negocios, en lugar de ir de un lado a otro; con sistemas de control presupuestario.

Reduzca la Dependencia de las Hojas de cálculo

En IBM, una encuesta realizada en 2003 a 450 CFOs, en el 80 por ciento de organizaciones, las hojas de cálculo continúan dominando el proceso de planeación. Esto está bien para requerimientos locales, pero usarlas a través de toda la organización puede volverse un gran problema. También está claro que en las grandes organizaciones, las unidades usan diferentes asunciones, algoritmos, y software. Esto hace difícil la combinación y consolidación de proyecciones. Según Gary Crittenden, CFO de Amex, “Las hojas de cálculo son grandiosas para la productividad del trabajo individual, pero causan problemas cuando hay mucha información compartida y se sigue adicionando más y más. El uso de proyecciones junto a sistemas especializados y tecnología Web, facilita a cientos de gerentes trabajar juntos en proyecciones y obtener resultados de más alto nivel, de esta manera apoya en el control al

Consejo Directivo. El nuevo método nos ha permitido estandarizar una sola metodología y alinear importantes asunciones y algoritmos a través de toda la organización.”

Sarbanes-Oxley también detecta otro problema en las hojas de cálculo, y es como integrar en una hoja de cálculo las herramientas de planeación. En teoría, cada cambio en una fórmula o una o varias filas necesita ser documentado. Indudablemente es difícil para las organizaciones confiar en las hojas de cálculo tradicionales. Incluso Microsoft reconoce este problema. Marc Chardon, CFO de Microsoft’s Information Worker Division dice: “Existe tensión inherente entre el origen de Excel, el poder de las personas y el rol que incrementa el deseo del juego.” (¿Cuál es la responsabilidad de Excel?). Innecesario decirlo pero Microsoft está trabajando en una nueva y mejor versión para adaptarse a sus usuarios.

Construyendo un Sistema de Información Rápido e Integrado en Cognos

Cognos, es líder mundial en conocimiento de negocios, planeación, y desarrollo de software para administrar el desempeño de la corporación (CPM por sus siglas en inglés). En 2001 antes de trabajar para la compañía como CFO, Tom Manley no comprendió cómo la tecnología podía mejorar la calidad y presentación eficiente de la información para la organización. “En los últimos tres años somos una prueba con nuestros propios productos.” “En la fase inicial nos desconectamos del conocimiento de negocios y trabajamos hacia una sola visión de negocios. Contábamos con demasiada información y poco conocimiento.”

Manley y el CEO Rob Ashe, iniciaron un programa llamado “CPM at Cognos.” Pero no era sólo para optimizar el uso de sus propios productos; también era para aprender cómo acercarse a un ambiente de CPM e involucrar a sus clientes. Después de diseñar el Mapa Estratégico y el Balance scorecard corporativo, lo comunicaron a toda la compañía. Dijeron a los empleados que todos tenían acceso al Balance scorecard corporativo, incluso descripciones de sus mediciones, para que todos supieran cómo ajustarse al mapa estratégico. De esta manera la función era construir un camino propio para ajustarse al mapa estratégico corporativo, favoreciendo al ambiente total con informes inteligentes, y además la información está disponible para que todos hagan sus propios análisis; y se aseguren de tomar decisiones correctas relacionadas a la estrategia global de la corporación.

Pero lo realmente importante, era conseguir la aceptación total para reformar el sistema de planeación. En esta parte las personas sintieron haber gastado la mitad de sus vidas alimentando un sistema de planeación que proporcionó pocos beneficios. Para revertir este sentimiento, Manley y Ashe; los proveyeron de un sistema que minimizó el tiempo de los procesos y empujó el conocimiento que influye en la dirección futura. Manley explica:

Yo ideé un ambiente dónde la red de información era tan eficiente que nuestro personal obtenía información importante todos los días. La nueva información era simplemente el acto de actualizar el plan, el cual fue diseñado para manejar entradas constantes y dinámicas. El ambiente de planeación se volvería un sistema de apoyo con valor agregado para la toma de decisiones. Quería que los gerentes se enfocaran en el futuro, en lugar de ahogarse con los números, asignación de recursos, y en qué hacer para mejorar su estrategia o su desempeño.

Permítame darle un ejemplo de mi propia perspectiva. Entro todas las mañanas, enciendo mi computadora, voy directo a mi BI [business intelligence]; donde veo cinco informes diferentes. El primer informe, me dice cada contrato que hemos cerrado en las últimas veinticuatro horas. El segundo informe, me dice sobre cualquier contrato que ha cambiado en las últimas veinticuatro horas con algún umbral. El tercer informe, me dice sobre cualquier contrato que ha pasado de un trimestre al próximo. El cuarto informe, me dice sobre todos los grandes contratos que nosotros estamos siguiendo en un trimestre; para tener actualizada la base de datos de a quiénes le vendemos. Y el quinto informe, es un resumen que básicamente me dice donde nosotros estamos desde el punto de vista de ingresos. Todo esto me toma de diez a quince minutos porque cuando se usan informes estructurados simplemente se buscan cambios y excepciones.

El verdadero desafío era tener personal responsable para esa información. Pero tengo que decirlo con toda atención y complacencia, la integridad de la información es cada día más fuerte. Sé que no es suficiente. También necesitamos romper el pensamiento tradicional de que el proceso de planeación y presupuestos es un juego de negocios en lugar de ser el resultado de una buena planeación. La mejor solución es la planeación y el apoyo a las actividades de trabajo de la administración, lo cual significa pensar en las acciones a tomar para los negocios futuros. Sólo una parte del tiempo del gerente debiera ser invertido en analizar resultados históricos. Porque cuando hay más información disponible las personas la analizan de diferentes formas, y la habilidad de negociación se disipa.

Apoye Decisiones Eficientes

El CFO y el equipo de finanzas, necesitan ser participantes objetivos e independientes en el proceso de toma de decisiones. Deben siempre cuestionar preguntas tontas y, prepararse para desafiar la sabiduría convencional. También deben prepararse para ir más allá de los números que son obvios y mirar las amplias ramificaciones de decisiones particulares. Por otra parte deben observar costos ocultos y mejores prácticas.

Sea un Escéptico, No un Cínico,

El CFO debe mantener un punto de vista incondicionalmente independiente sobre las decisiones de la administración. Es muy fácil ir con la corriente, especialmente cuando la empresa está creciendo rápidamente y haciendo ganancias. Muchas compañías han quebrado por una pobre toma de decisiones, probablemente basadas en un mal juicio o en una adquisición. Cada adquisición está basada en proyecciones de largo plazo normalmente mostrando sinergias, ahorro de costos, u otros beneficios de combinar dos organizaciones. Pero estas proyecciones a largo plazo son difíciles de desafiar. Un escritor tiene este consejo para los CFOs que ven proyecciones de largo plazo “Desconfiar de los modelos manejados a través de un computador, pueden resultar falsos con aires de autenticidad, porque están basados en asunciones sospechosas. Desconfíe de lo elegante y complejo. Mejor prefiera juzgar la técnica.”

El CFO es colocado en una posición difícil respecto al Consejo Directivo y sobre todo al CEO. Muchos CEOs son serios adquirentes, ven su rol de creación de valor para los accionistas, en lugar de administrar el negocio. Están a menudo incitados por la banca de inversión y mantienen al Consejo Directivo diciéndole que el precio de la acción de la compañía continuará subdesarrollándose a menos que la organización pueda crecer más rápidamente. Esto no es fácil sin una o dos adquisiciones de empresas.

Pero de acuerdo a un informe de KPMG, sólo el 30 por ciento de adquisiciones agregan el valor a los accionistas que adquieren compañías. El CFO debe ser particularmente escéptico sobre los beneficios de este tipo de sinergias, especialmente en el ahorro de costos. Mientras beneficios así parecen seductores en las hojas de cálculo, la realidad es que el disgusto y los costos de reestructuración existen en el nuevo negocio, y el colapso moral que despierta, pesa más que cualquier ahorro de costos. Campbell y Goold han dirigido extensas investigaciones de los efectos de las “sinergias.” Este comentario encierra sus puntos de vista: “La sed por la sinergia crea ilusiones ópticas. Los gerentes de la compañía matriz apoyados por los gerentes de negocios, creen que la sinergia ya existe y eso fomenta iniciativas que revelarán más beneficios que hasta ahora han estado ocultos. Si gerentes de la compañía matriz quieren creer que las oportunidades de sinergia existen, es fácil encontrar casos a favor especialmente dado los problemas de análisis precisos del costo/beneficio.”

Según el especialista en estrategia Gary Hamel, tanto mencionar la palabra sinergia, envía a los inversionistas a correr hacia la puerta. “Es tiempo de tener cuidado, cuando el CEO carga la hoja de balance con billones de dólares con el valor de los activos fijos, basado en algo tan etéreo como el concepto de sinergia.” La realidad es que pocas estrategias se cumplen y pocas proyecciones de largo plazo vale la pena escribir, en un mundo impredecible, el énfasis debe estar en la flexibilidad y la rapidez de responder en lugar de la planeación estratégica.

Invertir en sistemas de administración del conocimiento, es otro ejemplo de cómo el CFO escéptico puede ahorrar a la compañía costos y evitar la creciente complejidad. En lugar de debatir los méritos de invertir en sistemas caros de administración del conocimiento, Un CFO sabio aconsejaría mejor tomar la dirección de estas preguntas: “¿Qué nos detiene para compartir el conocimiento? Seguido por ¿Cómo quitar esas barreras?”

Las razones por las que los gerentes fracasan al compartir el conocimiento están relacionadas con como trabajan los sistemas de administración del desempeño. Los gerentes son colocados en silos de unidades de negocios, con un rango de metas financieras que debe realizar, aunado a los incentivos para lograrlas. Este método garantiza el poco conocimiento que será compartido a través de toda la organización, cada gerente se viste con sus propios intereses y después se interesa por las demás áreas (negocios). Algunos ven otras unidades de negocios como un verdadero enemigo, en lugar de ver como enemigo a la competencia externa. Otra barrera para compartir el conocimiento es que las mediciones están separadas del trabajo que hacen las personas. Si la administración obliga a que los trabajadores sigan procedimientos (asumiendo que jerárquicamente el conocimiento es acumulado), limitan el conocimiento del personal, su aplicación en la compañía, y están obligados a seguir las reglas.

John Browne, CEO de BP-Amoco, cree que el compartir el conocimiento crea un clima agradable. El equipo de alta dirección debe estimular a la organización, no controlándola. Su

rol es proporcionar dirección estratégica, animar al aprendizaje, y asegurarse que existen los mecanismos para traspasar estas lecciones. “El rol de los líderes en todos los niveles es demostrar a las personas que son capaces de lograr más de lo que ellos piensan que pueden lograr y que nunca deben estar satisfechos con lo que son si no buscar siempre el crecimiento continuo. Browne opina que para cambiar la conducta y liberar nuevas maneras de pensamiento, un líder tiene a veces que decir, “Alto, no se permite hacerlo a la manera antigua,” creando un desafío. El CFO necesita seguir el consejo de Browne y eliminar las barreras para compartir el conocimiento, reconociendo que invertir en sistemas costosos no es el método correcto.

Desafíe la Sabiduría Convencional

¿Es bueno incrementar la cuota de mercado? ¿Cada cliente es un buen cliente? ¿Manejar incentivos en las ventas mejora el desempeño? ¿Aumentar al máximo el volumen de producción reduce los costos unitarios? Encarado esto, muchos gerentes financieros responderían “sí” a estas preguntas, aunque muchos serían alertados ante problemas ocultos. Continuando con la cuota de mercado, si se incrementa, puede aumentar costos y traer clientes malos o (improductivos). En una amplia población de clientes es probable que, el 20 por ciento generen 225 por ciento de ganancias, mientras 80 por ciento “pierde” 125 por ciento de esa ganancia. El problema es que los gerentes no tienen ninguna idea de cuáles clientes representan ese 20 por ciento y cuáles forman parte del resto. Los incentivos en las ventas pueden ser altamente disfuncionales y atraen vendedores mercenarios que solo venden por el pago extraordinario de bonos. Y cuando éstos están fuera de la compañía intentan llevarse a los mejores clientes con ellos.

Anteponer la calidad al volumen es una manera inteligente de mejorar la rentabilidad a largo plazo. Toyota y otros lo han descubierto.

Simplemente amplíemos el problema sobre clientes “buenos.” Para la mayoría de gerentes de marketing y vendedores, todos los clientes son clientes y buenos al igual que todas las ventas si cubren sus costos directos (contribuyendo a los gastos generales). El resultado es que las cuentas por cobrar contables crecen y los vendedores siguen realizando oportunidades de venta. Lo que se extraña es un método de evaluación de clientes (o clientes segmentados) ambos existen y objetivamente son valederos. En otras palabras hay una preocupación, cuáles clientes mantener, qué potencial no ha sido explotado, cuáles son las estrategias, cuáles son improductivos, y cuáles deben abandonarse. Más programas de Marketing simplemente reemplazan el 20 por ciento de clientes que las empresas esperan perder cada año, sin cualquier consideración sobre el gasto de mantenerlos, atraerlos o reemplazarlos. Fred Reichheld and Earl Sasser, dicen que un 50 por ciento de recorte requerirá más del doble de la tasa promedio de crecimiento de la compañía.

¿Qué consejo debiera dar el CFO? debiera animar a Marketing, ventas, y finanzas a sentarse y revisar juntos la cartera de clientes (podría ser con representantes de atención al cliente y control de cuentas por cobrar). Ellos deben clasificar los clientes que son estratégicos, rentables, ninguno, o ambos. Los clientes pueden ser estratégicos por muchas razones. Ayuda a saber si ellos compran por razones de “valor” de los productos en lugar del “costo.” Dell fue

el primero en emerger y explotar el segmento de computadores personales a inicios de 1990 exactamente por la razón del “valor.” Su propuesta de valor fue engranar a usuarios más sofisticados para conocer sus demandas. Hay otras razones por las que un cliente en particular puede ser estratégico. Por ejemplo, un cliente puede influir positivamente en otro. Negociando con un cliente en una en área particular, la plataforma de tecnología puede ser la entrada a muchos otros; una comunidad, un territorio, o un grupo de compañías, o quizás una Web. Muchas otras relaciones estratégicas pueden surgir. Hay que cuidar las cuestiones como: ¿El cliente probablemente quiere crecer? ¿Podemos aprender del cliente? ¿Podemos seguir a un cliente en particular como una nueva oportunidad de mercado? ¿Hacer que los clientes cuenten con tecnologías especiales o excelentes sistemas de los cuales nosotros podemos beneficiarnos? A menos que el CFO y los líderes de las unidades de negocios se hagan este tipo de preguntas, la importancia subyacente de los clientes permanecerá sin reconocimiento con un completo potencial inexplorado.

Los clientes también deben ser rentables. Aunque más departamentos de finanzas proporcionan análisis de rentabilidad de clientes a nivel de ganancia bruta (i. e., ingresos menos costos directos), algunos lo proporcionan a nivel de ganancia neta (i. e., después de descontar todos los costos por servicio de atención al cliente). Pero para ventas y los equipos de marketing, esta información puede ser inapreciable. Por ejemplo, podrían comprender que algunos de sus clientes más grandes también son clientes que pueden generarles una pérdida más grande. Estos son los únicos que toman todas las ofertas especiales al final del trimestre. Tomando todo descuento y todo beneficio, buenos retornos, demanda especial para negociación y llamadas de inventarios, pagos tardíos, y generalmente toman semanas del valioso tiempo de la dirección.

¿Qué debe hacerse con un cliente improductivo? A menos que el caso esté descartado, la primera acción es intentar hacer al cliente productivo. Hay normalmente razones que apuntalan los problemas de ganancia. Por ejemplo, los costos de transacción pueden ser muy altos o los costos de entrega y mantenimiento pueden ser excesivos. Cada caso merece ser examinado individualmente. Una vez armado con este conocimiento, ventas y el personal de apoyo, pueden encontrarse por lo menos con un cliente; y trabajar creando una relación de valor para ambos. El cliente ideal es ambas cosas estratégico y rentable. El equipo debe construir un perfil del cliente, y entonces intentar cambiar gradualmente el balance en el portafolio de clientes. Después de la revisión, el equipo estará en una muy buena posición para pasar todos sus clientes no estratégicos e improductivos hacia a sus competidores.

Convirtiéndose en un Socio de Negocios de “Valor” en American Express (AMEX)

Bajo la dirección del CFO Gary Crittenden, Amex ha transformado el funcionamiento de finanzas. Lo más importante, Crittenden ha elevado el juego de finanzas a un nivel dónde el equipo es ahora un socio indispensable de negocios:

Pienso que las finanzas son una parte integral de cómo los “negocios hacen negocios,” nadie pensaría en hacer algo sin un claro entendimiento de sus opciones, y justamente el trabajo de finanzas es para eso. Así que si usted está tratando de hacerlo solo y a su manera, ese es un trabajo duro. Pero si realmente es parte del equipo de negocios que piensa constantemente en

el futuro, los gerentes de operación lo buscarán. Ellos quieren saber sus entradas antes de tomar opciones difíciles. Nosotros proporcionamos la información y estructuramos las opciones en cierto modo ellos necesitan tomar decisiones eficientes. Esto es lo mismo que relacionarse con los clientes para que ellos quieran tratar con usted, en lugar de constantemente intentar persuadirlos de comprar sus productos y servicios.

Realmente contamos con algunas personas muy talentosas, pero la habilidad es encontrar el tiempo para que usen su conocimiento y apoyen los negocios. Hicimos esto como parte del proceso de finanzas, reorganizando la forma de hacer las cosas con el back-office. Como Presidente, pienso que los CFOs de las unidades de negocios me engañan cuando creo que trabajan para mí; cuando en la realidad trabajan para sus CEOs de las unidades de negocios. Además los CFOs de las líneas de negocios reconocen la responsabilidad que tienen con la función que desempeña el grupo financiero, asegurándose que tienen el control correcto en el lugar correcto y están siguiendo buenas y consistentes prácticas. Pero el verdadero enfoque es apoyar a sus gerentes de negocios que así es cómo debe ser.

Los gerentes de operación deben valorar las finanzas por su conocimiento y contribución a la planeación estratégica y su ejecución antes de ganarse su lugar en el equipo de desarrollo de negocios. Usar tecnología avanzada y actualizar las competencias del equipo de finanzas, ¿cuál es la clave? usar ambos elementos. Pero lo realmente indispensable es la comunicación, el conocimiento, y el apoyo a las decisiones. Sin embargo, grandes oportunidades yacen frente a un CFO ambicioso que quiere impactar el desempeño de la organización en general. Los cambios de conducta de varios gerentes mejoran esas grandes oportunidades de negocios. Los próximos cuatro capítulos mostrarán lo que un CFO ambicioso puede hacer, respaldado por un equipo competente y comprometido.

Lista de comprobación para el CFO

- Tenga en la mira ser un miembro indispensable y de confianza para el equipo de desarrollo de negocios. Pero también reconozca que esto no puede lograrse a menos que los sistemas de contabilidad sean efectivos y los controles estén en su lugar.
- Reduzca la función central de finanzas. Coloque más gerentes financieros en los equipos de operación. Coloque a las finanzas en el centro como un grupo de excelencia, manteniendo altos estándares.
- Sea cuidadoso al usar outsourcing. No piense en la propuesta de valor que “su enredo será menos.” Póngase de acuerdo con el proveedor del servicio para trabajar juntos en mejorar el tiempo de los procesos que reducen su enredo (y el costo)
- Construya equipos de alto rendimiento con buenos analistas y comunicadores que también sean capaces de llevar las cuentas.

- Reclute a las personas correctas, en primer lugar, mire sus actitudes (si son jugadores del equipo), y la habilidad de comunicación; y en segundo lugar, las habilidades técnicas. Las habilidades puede mejorarse; las actitudes son difíciles de cambiar.
- Trabaje para mejorar las habilidades de comunicación en todos los niveles. Convierta a gerentes de finanzas en maestros y mentores que ayuden a los gerentes de negocios a mejorar su conocimiento financiero.
- Asegúrese que los gerentes de finanzas entienden el negocio. Si la estructura de negocios lo permite, deje que todas las personas importantes de finanzas experimenten en los equipos de negocios.
- Desarrolle sistemas integrados de información que se adapten con la visión de desempeño de la administración. Enfoque esos sistemas en las necesidades de los equipos del de primera línea.
- Sea diligente en el uso de herramientas de planeación, y reduzca la dependencia de las hojas de cálculo para planear, pronosticar, y consolidar.
- Proporcione apoyo a decisiones eficientes, manteniendo un objetivo, e independiente punto de vista (sea un escéptico, no un cínico).
- Desafíe la sabiduría convencional adecuadamente.
- Vaya más allá de los números. Busque costos ocultos y mire el impacto estratégico de decisiones importantes.

CAPITULO III

“EL CFO COMO UN ARQUITECTO QUE MOLDEA LA ADMINISTRACIÓN”

Traducido por Daisy Muñoz (MAF)

Reinventing the CFO

HBSP 2006: Jeremy Hope

Capítulo No. 3

Si usted no sabe lo que sus clientes preferirán o lo que sus competidores ofrecerán para el próximo año –incluso no sabe quiénes serán sus clientes o sus competidores—no puede desarrollar un plan eficiente para alcanzar las metas en ventas y en ganancias.

Stephan Haeckel, Adaptive Enterprise

El típico CFO supervisa sistemas de administración del desempeño que involucran, planes, metas, y recursos que son negociados y fijados anualmente. Estos sistemas fueron diseñados para negocios con un ambiente estable en los cuales los proveedores dictan el mercado. Pero como sabemos, los mercados no son estables y son los clientes quienes establecen las reglas. Piense en la industria de aerolíneas de años recientes. En el primer trimestre de 2001 la industria estaba creciendo tras varios años de registrar ganancias; el tráfico aéreo estaba ascendiendo; las tarifas de vuelo eran altas. La mayoría de los expertos no predijo nada para ese tan excelente panorama. Pero que desacierto por parte de los expertos. Muy pocos vaticinaron sobre la profunda depresión de la economía, que inició en el segundo trimestre de 2001; menos dramática que la depresión de las agencias de viaje; y por supuesto, ninguno predijo lo del 9/11, la epidemia de SARS, o las guerras en Afganistán e Irak. El impacto económico fue devastador, las pérdidas acumuladas durante los últimos cuatro años sobrepasan los \$20 billones de dólares, varias aerolíneas se declararon en quiebra, y más de cien mil personas perdieron sus empleos.

A pesar de varias razones apremiantes para cambiar planes anuales y presupuestos, muchos CFOs son renuentes a hacer el cambio. Una de las razones, es que no pueden ver más allá, porque ven los presupuestos financieros y las metas como medios que conducen a mejorar el desempeño; y de esta manera hacer a los gerentes responsables por los resultados. La evidencia confirma que estas vinculaciones se vuelven cada vez más penetrantes. Otros CFOs reconocen que existen otras alternativas (menos disfuncionales) para conducir las mejoras en el desempeño y hacer que los gerentes se responsabilicen por ellas (examinaremos esto al final del capítulo). Su enfoque es sujetar la responsabilidad de los gerentes a un determinado plan, y darles libertad y capacidad para “manejar la realidad.” El nuevo contrato de desempeño está basado en el mejoramiento continuo, haciendo benchmarks internamente, y externamente comparándolo con sus pares.

Para cubrir estos cambios los CFOs necesitan implementar sistemas que proporcionen a gerentes de todo nivel, capacidad para actuar rápidamente. Necesitan revisar sus negocios constantemente y reemplazar los ciclos de planeación anual, esto permitirá que los gerentes vean modelos, tendencias y “gráficos,” antes que sus competidores y de esta manera mejorar la calidad en la toma de decisiones. En particular, el CFO necesita:

- Diseñar sistemas que se adapten a las expectativas del cliente
- Administrar a través de ciclos de planeación continuos
- Convertir las proyecciones dinámicas en una herramienta primaria para la administración
- Facilitar el rápido acceso a los recursos
- Responsabilizarse por la mejora relativa de los equipos

Diseñar sistemas que se adapten a las expectativas del cliente

Los CFOs determinan la responsabilidad atada a metas, porque creen que son entrenados para ver la organización como una enorme máquina que contiene un juego de partes entrelazadas que crean resultados. Si la máquina falla, las partes defectuosas puede repararse (o “rediseñarse”) mejorando el desempeño de la máquina. Este modelo mental se origina con la idea de Newton, en el cual el mundo es gobernado por una noción centralizada de causa y efecto (un mecanismo de cambio que genera otro cambio, y así sucesivamente). Esta lógica permite a los sistemas proyectar hacia el futuro y de esta manera determinar los pronósticos.

Pero, según el profesor de la escuela de negocios de Londres Sumantra Ghoshal, extender este punto de vista humano a las organizaciones es un notorio error. Él creyó que las escuelas de negocios debían cargar con esta culpa, este enfoque pseudo-científico para la administración es resultado de sus esfuerzos por crear estudiantes de negocios “respetables”. Los Académicos hacen esto para evitar análisis subjetivos y difíciles para la compañía en relación a la conducta humana; en lugar de eso buscan explicaciones en modelos impersonales y leyes de física de negocios (Ghoshal originalmente era un profesional de física). Ghoshal creyó que la conducta y las relaciones humanas no podían moldearse y convenientemente era ignoradas. Simplemente finaliza con ecuaciones basadas en números financieros (la relación causa y efecto es simple). La conducta organizacional de acuerdo a este mecanismo se ve así, un cambio en una parte de la organización causa un cambio igual en otra parte de la organización. Por ejemplo, si la ganancia es igual a ingreso menos costo, reduciendo el costo en un dólar, la ganancia aumenta entonces en la misma cantidad. Esto explica por qué muchos gerentes financieros practican “administración basada en números” o “administración a control remoto.” Estas prácticas y suposiciones son un serio fracaso en la administración.

El profesor de MIT Mitchel Resnick es otro académico que cree que el modelo Newtoniano no explica la realidad. Su punto de vista, un juego nuevo de metáforas y modelos descentralizados se extiende a través de la comunidad científica y crece gradualmente sin control dentro de la cultura. Investigadores tienen ahora una amplia gama de sistemas, como toda una bandada de pájaros con respuestas inmunes, con menos mecanismos de trabajo

controlados por un reloj y complejos ecosistemas controlados por iteraciones descentralizadas y atadas a retroalimentación. En otras palabras, comenzamos a comprender que un sistema puede reestructurarse y transformarse a sí mismo respondiendo a los cambios del entorno o desafiándolos. Significa que en lugar de basar nuestras estrategias y acciones en predecir y controlar, desarrollar e implementar planes diseñados que nos lleven de “aquí y ahora” a “allá y después;” tenemos que adoptar un enfoque para la administración de “moldear y transferir” reinventándonos constantemente a nosotros mismos para enfrentar nuevas oportunidades.

Muchos líderes hablan de adaptarse al cambio, pero pocos saben cambiar sus sistemas para responder de forma natural al ambiente externo. La creencia arraigada en la razón, predicción, y control consume tiempo y energía alineando y realineando sus estrategias, estructuras, y sistemas. Una reorganización generalmente es seguida por otra reorganización. Este proceso es lento, difícil, y costoso y además se vuelve una pesadilla para muchos empleados, cuyos trabajos están en riesgo.

La incapacidad para afrontar cambios discontinuos, es causada por la fuerte protección a modelos de negocio como “hacer planes y vender.” En otras palabras, los gerentes primero deciden qué productos fabricar, luego gastan dinero en marketing y persuaden a los clientes para que compren sus productos. Theodore Levitt escribió en 1960, un brillante artículo titulado “La miopía del Marketing,” en su artículo él escribió que una organización debe aprender a no pensar en sí misma como una buena productora de bienes y servicios, la organización debe pensar en qué y cómo compran los clientes los bienes y servicios, y cómo hacer para que los clientes quieran hacer negocios con ella. La mayoría de organizaciones no ha comprendido este punto. Un clásico ejemplo es el de U.K. retailer Marks & Spencer, la Junta Directiva fracasó por no escuchar a los clientes, actitud que disgustó muchísimo a uno de sus accionistas. La palabra para describir el fracaso es arrogancia. Arrogancia que durante cuatro décadas, M&S rehusó incluir el uso de tarjetas de crédito en su estrategia de marketing. Rehusó centrarse en el cliente, y confió primeramente en el juicio de la administración corporativa para tomar decisiones sobre promoción y mercadeo. Arrogancia que permitió deteriorar la calidad del producto a pesar de las quejas de los clientes. Arrogancia que todavía no llega a cero para los clientes de M&S. Arrogancia que ignoró el entorno de competidores fuertes. Descartó el concepto de venta a detalle: La función primaria de una tienda es ganar y no satisfacer a los clientes, pero al satisfacer al cliente la ganancia evoluciona. Arrogancia que pensó que el nombre de Marks & Spencer era invencible. Y finalmente el informe de arrogancia, a pesar de todos los fracasos, y la incapacidad de empezar los cambios en la compañía; el Consejo Directivo está considerando bonos para. . . su Presidente.

En años recientes se ha comprobado que una reorganización sigue a otra, pero las compañías líderes se esfuerzan por mantener su posición en el mercado. Las estrategias que han tomado las organizaciones (algunas veces conocida como sistema de “presión”) están en duro contraste con el sistema “sienta y responde.” Estas organizaciones operan con un sistema de “pull” donde todo hala para donde el cliente quiere, en lugar de ser empujados por un sistema de planeación determinado y una administración de producción basada en proyecciones acordadas con anterioridad. No es que el sistema “pull” no use proyecciones. La diferencia es que un pronóstico se usa solamente para planear la capacidad requerida de un periodo, pero la demanda total reacciona en cadena a las órdenes de clientes, y no a un plan.

Toyota es un ejemplo del uso del sistema “sienta y responde.” En lugar de emprender productos a través de rígidos procesos para lograr metas en ventas, su sistema de operación está listo para que los clientes comiencen a ordenar, es el cliente quien maneja las órdenes, los procesos de operación y el trabajo de las personas. El punto es que en las compañías “sienta y responde,” determinan planes y los contratos fijos de desempeño son anatema y representan barreras insuperables. Por esta razón Toyota no aplica este tipo de sistemas en su organización.

La verdadera lección para el CFO es que si una organización quiere el sistema “sienta y responde” tiene que individualizar sus clientes, entonces no sólo debe rediseñar sus procesos de operación sino capacitarse también para rediseñar su modelo de administración del desempeño (e. g., fijar metas y administrar recursos). Será inevitable que los gerentes respondan a metas en función (vertical) que corten la línea (horizontal), procesos de negocios orientados a clientes. Si ambos sistemas están en armonía, los beneficios pueden ser enormes. John Seddon Psicólogo del Reino Unido escribe: “Enfocarse en los sistemas, crea una organización adaptable a los cambios de demanda, pero cambiar lo que las personas hacen, es imposible en un diseño de control y mando. Deben colocarse a las personas donde pertenecen para establecer buenas relaciones.”

Administre a través de Ciclos de planeación Continua

Las organizaciones adaptables ven la planeación como un proceso continuo, esto conduce a eventos como (lanzamiento de un nuevo producto o una amenaza competitiva), emerge el conocimiento sin contraer el año actual. La planeación no requiere herramientas sofisticadas, Es información relevante, confiable, y rápida, las personas son responsables, conocen sus expectativas y saben como actuar en cualquier situación.

Herb Kelleher, Chairman de Southwest Airlines, describe cómo este proceso trabaja en la práctica:

La realidad es caótica, la planeación es ordenada y lógica, dos no cuadra con uno u otro, cuando USAir quedó fuera de seis ciudades en California, no me llamaron para saber qué hacer. Si hemos establecido un excelente plan estratégico aceptado por nuestros funcionarios y el Consejo Directivo, al desviarnos del plan tendrían ellos que saberlo. Por ejemplo, para la compra de seis aviones que no estaban considerados dentro del plan, yo tendría que contar con la autorización del Consejo Directivo. El problema es que en lugar de comprar los aviones, establecer las salidas y dominar California, habrá análisis y debates durante unos tres meses antes de autorizar la compra. El análisis minucioso es seguido de más procesos de planeación estratégica que crean una fuerza mental que vuelve imposible el cambio en una industria; donde las cosas cambian radicalmente de un día para otro.

Mientras la dirección estratégica del grupo y la posición de mercado de las unidades de negocios necesitan ser estables tanto como sea posible, el equipo de de primera línea necesita planear continuamente cómo mejorar su desempeño y responder rápidamente a eventos dinámicos (donde una organización ubique al de primera línea dependerá de los factores que ella establezca, incluyendo competencias y disponibilidad de información). Así, el cambio

rápido y la continuidad de la estrategia no son incongruentes. De hecho, “los dos van juntos de manera correcta”, Michael Porter experto en estrategias comenta, nosotros hacemos una importante distinción entre posicionamiento estratégico, efectividad operacional, y ejecución.

Significa que porter en ese orden crea condiciones para hacer trade-off por medio de la posición estratégica, los gerentes necesitan continuidad en el posicionamiento de los productos que una organización ofrece, esencialmente en el valor que entregan. Pero dentro de esa continuidad, Porter dice, “debe ser un proceso de cambio excitante. Si examinamos el alto rendimiento de las compañías, quiero decir aquellas compañías que regularmente son el outperform de sus industrias, uno encuentra que ellos no cambian sus estrategias. En lugar del cambio, vemos estabilidad y continuidad. Pero también vemos varios cambios en los productos a detalle y en el servicio.”

Actualmente el de primera línea es colocado para ver cambios en los mercados, competidores, y clientes. Ellos son los que tienen que responder rápidamente a eventos que surjan. Esto significa transferir autoridad y responsabilidad para que tomen las acciones necesarias. El grado de libertad depende de la madurez del modelo. En Handelsbanken, gradualmente se ha transferido a los gerentes de sucursal autoridad y responsabilidad para actuar. Aunque el banco cuenta con su sede central que maneja productos desarrollados del grupo, tiene además cinco subsidiarias con productos básicos. No existe meta de productos básicos en la región ni en las sucursales. Aunque tienen flexibilidad sobre precios, descuentos, y qué productos vender, los equipos de las sucursales comprenden el manejo de los resultados de ratios como costo y ganancia.

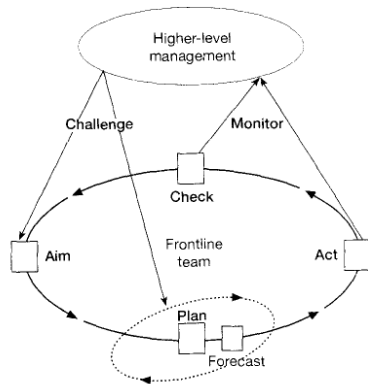
Jim Parke, CFO de GE Capital, explica por qué es necesario que la planeación sea flexible y conducida por equipos locales: “Una vez al año revisamos el desempeño de dos trimestres. Preguntamos qué estamos haciendo, qué está cambiando en el mercado, y cuáles son las nuevas oportunidades que hay para el futuro. Podríamos producir nuevas estimaciones basadas en el conocimiento del pasado. Los planes nunca funcionan como usted espera, hay que ajustarlos en el camino. Hay nuevos riesgos y oportunidades que surgen todo el tiempo sobre todo en los servicios financieros. Lo importante en la medición del desempeño es ver la mejora cada trimestre con relación al año anterior.”

El cambio importante en este modelo de transferencia de la administración es que haya continuidad en el manejo de eventos y el ciclo de planeación. En las organizaciones sujetas a cambios continuos podría ser apropiado fijar regularmente (mensual o trimestral) las revisiones estratégicas, o revisiones que dependen de algún evento significativo. Tales eventos pueden ser positivos (e. g., introducción de nuevos productos o nuevos modelos de negocio) o negativos (e. g., reaccionar a la ruptura de la cadena de desastre y destrucción del medio ambiente). El punto es que estas revisiones no dependen del tiempo y pueden ocurrir como y cuando se necesiten. El típico ciclo de planeación dentro de una unidad de negocios tiene cuatro pasos: revisión, objetivo, planeación y ejecución (vea figura 3-1).

1. Revisión. El ciclo comienza con las preguntas ¿Dónde estamos ahora? observar el futuro y ver ¿Qué hacer en el corto plazo? ¿Qué está haciendo la competencia?

2. *Objetivo.* En este paso preguntamos, ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Cuál es el éxito? ¿Estamos en una trayectoria para encontrar nuestras metas a mediano plazo? ¿Necesitamos cambiar nuestra estrategia?

FIGURE 3-1
Planning as a continuous process
 Planning as a continuous process



3. *Plan.* El tercer paso se enfoca en las preguntas, ¿Qué acciones (cualquiera) necesitamos tomar para mejorar nuestro desempeño? ¿Qué recursos necesitamos? ¿Qué impacto tendrán estas acciones en nuestro desempeño?

4. *Ejecución.* En el cuarto paso, el problema es, ¿Cómo nosotros debemos ejecutar los planes y administrar los negocios existentes?

Como observa en ninguna parte de este ciclo revisión-objetivo-planeación-ejecución el equipo ha hecho un compromiso con las altas autoridades para alcanzar los objetivos específicos. En otras palabras no hay ningún contrato de fijo de desempeño. Todo el compromiso para mejorar está dentro del equipo local. Esto golpea ligeramente la motivación intrínseca. Es el equipo el que fija planes y metas, y es el equipo quien conduce al éxito. El rol del centro corporativo es fijar la dirección estratégica junto con claros manuales de operación y normas de desempeño. También tienen un rol claro de supervisión, usando tendencias y estimaciones dinámicas para verificar que las unidades estén dentro de los términos y límites acordados en lo que se refiere a indicadores, solamente interfiriendo si ellos no cumplen. Este típico ciclo local de revisión-objetivo-planeación-ejecución es adaptable para muchas organizaciones. Pero la importancia del éxito es porque es conducido localmente por personas que quieren mejorar su desempeño relativo.

¿Cómo trabaja este ciclo en la práctica? Imagínese simplemente que usted está designado como gerente de sucursal en un banco minorista. Primero revisa dónde y cómo está usted; y observa que usted está más abajo que todos los de la liga, su ratio de ganancia/costo está quedándose atrás de sus pares. Segundo, su objetivo es mejorar la meta; consulta con su equipo y sus gerentes regionales y deciden fijarse una meta para mejorar su ratio de ganancia/costo en un 30 por ciento en los siguientes dos años (esta tiene que ser una

verdadera meta para expandirse y sobrepasar a sus pares, quienes también están esforzándose por mejorar). Tercero, planea qué hacer, discute con su equipo las opciones disponibles para lograr la meta fijada, y entonces las evalúa examinando los probables resultados de las proyecciones. También tiene un diálogo con su gerente regional sobre el rango de opciones disponibles y solicita su asesoramiento. Él podría hacer preguntas relacionadas a asunciones, riesgo, y escalas de tiempo; e incluso podría proporcionar aportes relacionados a mejores prácticas en otra parte. Entonces adquiere (o reduce) los recursos que necesita para poner los planes en acción. Finalmente, actúa, eligiendo todas las iniciativas que ofrecen la mejor oportunidad para el éxito. Conforme la sucursal necesite mejorar el desempeño, el ciclo debe repetirse continuamente.

Las organizaciones líderes comparten atributos comunes que facilitan la descentralización de la estrategia.

- Ellos hacen clara la responsabilidad de la estrategia hacia los mandos bajos. Los equipos conocen el alcance de su autoridad y la responsabilidad sobre los resultados.
- Los equipos comparten un lenguaje y un proceso común para discutir las estrategias y desarrollarlas.
- Ellos cuentan con expertos pensadores que se involucran constantemente en el diálogo sobre estrategia.
- Animar activamente y apoyan debates rigurosos basados en hechos. Hay una cultura de “no culpar” que hace posible la libre circulación de ideas.
- Proporcionan un clima dónde las personas pueden lograr mejorar el desempeño de metas de largo plazo. Pensar estratégicamente requiere ampliar las perspectivas, en lugar de resultados trimestrales. Aunque las políticas, estilo, e incentivos de una organización deben premiar este tipo de perspectivas, no lo hacen a menudo.

Administración, A través de revisiones de Ciclos trimestrales de Telecom Nueva Zelanda

Telecom Nueva Zelanda, compañía innovadora en telecomunicaciones, ofrece una gama de servicios para atraer a clientes, entre sus servicios ofrecidos están: Internet, bases de datos, correo de voz, telefonía móvil, y línea fija. En dos años, de 2003 a 2005; el precio por acción se incrementó en un 66 por ciento. Liderada por el CFO Marko Bogoevski, implementó una nueva supervisión de los sistemas de planeación e información. Esto implicó el abandono del bottom-up, planeación anual y ciclo de presupuestos; moviéndose a un nuevo proceso de planeación basado en proyecciones trimestrales dinámicas. Bogoevski explica como trabajan los nuevos procesos:

Cada trimestre completamos las proyecciones de dieciocho meses para los negocios que se centran en la medición del desempeño (se usan mediciones financieras y no financieras), y no

hay ninguna diferencia en la metodología para cada trimestre. Realizamos una breve revisión de la estrategia anual. Este proceso involucra la revisión de un resumen del corto plazo y del largo plazo (tres a cinco años) y nos centramos en preguntas como, en cuáles mercados e industrias adyacentes queremos estar y cuánto capital queremos asignar a esas nuevas oportunidades. Ambos procesos combinados se ven y sienten diferentes de lo que era el proceso de planeación anual. Detectamos que uno de los problemas con proyectar dieciocho meses, es que las unidades de negocios no toman tiempo para elevar su liderazgo, así que hacemos un balance de proyecciones de dieciocho meses revisando la estrategia cada año, incluyendo a cuáles mercados debería entrar o de cuáles deben retirarse y en conjunto cómo nosotros reasignaremos nuestro capital dentro de la cartera del grupo. Dentro de cada unidad de negocio tenemos mecanismos fluidos para reasignar capital y capacidad operativa, esto es el resultado de las proyecciones. Algunas unidades son mejores que otras en relación a la reasignación de capital de manera dinámica, pero probablemente esto es solamente el reflejo de su posición en el mercado más que cualquier otra cosa.

Las proyecciones consolidadas son las que presentamos al Consejo Directivo. También comparamos estas proyecciones con otras referencias relacionadas a mercados financieros y contra otras compañías de telecomunicación. Nosotros informamos sobre el verdadero desempeño contra la última proyección y también la comparamos con el año anterior, opuesto a cualquier presupuesto hecho con anterioridad. En algunas áreas comparamos también nuestra tasa de crecimiento contra la tasa de crecimiento del mercado. El informe trimestral es diferente. En un trimestre se lista la trayectoria del desempeño. Si nuestro objetivo es doblar la tasa de crecimiento de la industria para cierta línea de servicio, solamente necesitamos presentar un requerimiento y revisar si estamos en progreso de lograr ese objetivo o no.

Convertir las proyecciones dinámicas en una herramienta primaria para la administración

La mayoría de CFOs desean invertir más tiempo en el futuro en lugar de vivir en el pasado. Facilitar ayuda a los gerentes para preparar proyecciones de calidad está volviéndose rápidamente una parte central de la competencia. Pero los equipos financieros tienen mucho que aprender. El error de la mayoría es asumir que las proyecciones son para predecir y controlar resultados futuros. El propósito de pronosticar es advertir las decisiones que se toman (para perfilar resultados futuros), no predecir el futuro. En realidad, Las proyecciones son necesarias porque las organizaciones no reaccionan instantáneamente a los cambios. Proyectar es más importante que reaccionar rápidamente (incluso exacto), porque la exactitud raramente se logra. De hecho, la única certeza sobre un pronóstico es que estará equivocado. La pregunta es por cuánto. Esa estrecha variación resulta de un buen juicio, además del aprendizaje, experiencia, y sistemas de información honestos.

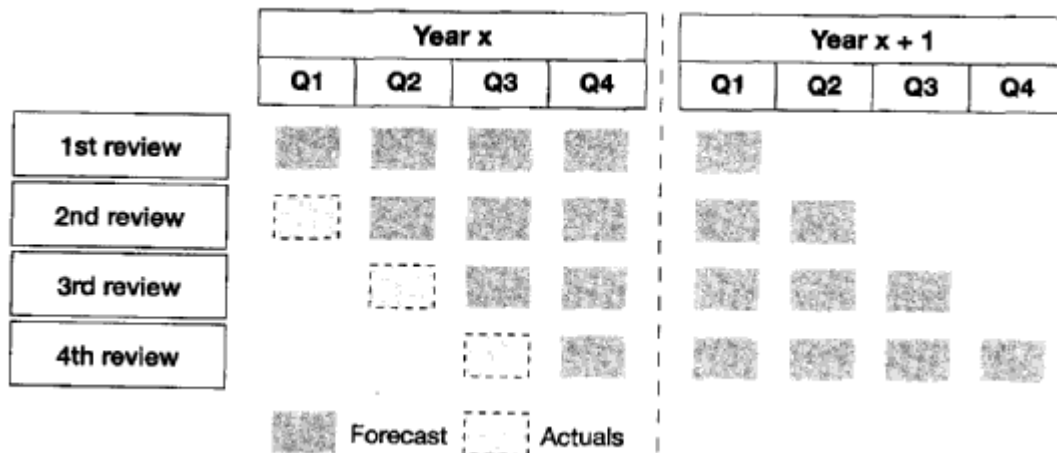
En la práctica la mayoría de gerentes tienden a preparar proyecciones de corto plazo. Esto es porque las organizaciones adaptables se centran más en la visión dinámica y menos en presupuestos anuales y de largo plazo, usualmente proyectan de doce a dieciocho meses. El uso de proyecciones dinámicas, es columna vertebral de un nuevo y mejor sistema de información que conecta todas las piezas de la organización y proporciona a la administración un panorama continuo de la gestión, posición actual, y perspectivas de corto plazo. En efecto todos los planes puestos en marcha son un agregado de las proyecciones de negocios,

(extrapolaciones de tendencias existentes). En otras palabras, las proyecciones deben ser “una ventaja básica para anticiparse a los eventos,” con el esfuerzo centrado en ellos. Una visión honesta sin prejuicio, debiera ser para los gerentes que sus expectativas las establezcan 50 por ciento con altos resultados y 50 por ciento con bajos resultados. La idea de las proyecciones es tener datos claros que permitan mejorar la toma de decisiones. Las proyecciones no deben verse como un compromiso, porque entonces será inevitable la predisposición y distorsión. Implementando proyecciones dinámicas bajo la sombra de fijar metas, raramente se trabaja (usualmente se centra en cerrar brechas). Si gerentes de cualquier nivel interfieren con el proceso de proyecciones basados en “más expansión” o “saltar la brecha,” se garantiza que el resultado será una peligrosa distorsión de la realidad.

La Figura 3-2 muestra un típico quinto trimestre de proyecciones dinámicas. Asumamos que estamos acercándonos al fin del trimestre uno. El equipo de dirección consigue figuras rudas para ese trimestre y empieza a examinar los próximos cuatro trimestres. Tres de esos trimestres están listos con proyecciones anteriores, solamente necesitan actualizarlos. Impulsa un trimestre, sin embargo, necesita agregar (Qi para el próximo año). Se invertirá más tiempo en los primeros trimestres que en los últimos, usando más inteligencia de negocios y conocimiento relevante podrá ser concluido.

Las organizaciones líderes están colocando las proyecciones en una parte central de los procesos de administración. Volviéndola una herramienta esencial para el negocio, como un apoyo para la toma de decisiones de la administración,

FIGURE 3-2
A 5-quarterly rolling forecast



no sólo como otra tarea que necesita hacer la administración, sino como una alimentación para la gran corporación. Centrándose en lo importante de manejar proyecciones, los proceso no deberían tomar más de uno ó dos días y no deben hacerse por personas especialistas en finanzas sino por el propio equipo de negocios.

Preparar proyecciones para administrar procesos no para medirlos

Las proyecciones no deben ser vistas por los Directivos como una herramienta para cuestionar o reconsiderar las metas sobre el desempeño. Ni deben ser usadas para exigir cambios o mejoras. Procter & Gamble en 1999, se convirtió en un clásico ejemplo de mezcla de proyecciones y metas. Después de abandonar el proceso de presupuesto 1998-1999, la compañía introdujo el término “expansión” y solicitó a sus gerentes fijar metas más ambiciosas que las hechas en presupuestos anteriores. Los gerentes se limitaron simplemente a eso. Estimaron ingresos y requirieron niveles más altos de recursos; esto obviamente agradó a sus jefes, causando mucho daño a la reputación de la compañía con proveedores, clientes, y accionistas. Las proyecciones estaban distantes de ser optimistas, causando costos e inflando inventarios y finalizando en una descompensación. El problema de sus proyecciones fue simplemente que estas eran numéricas sin conectar la realidad de los negocios. Los Gerentes dieron a los supervisores lo que ellos querían oír en lugar de qué era lo que los clientes estaban demandando. Y a pesar de suspender el sistema de presupuesto, la cultura arraigada de jugar con los negocios aún sigue intacta, simplemente se movieron al proceso de expandir sus proyecciones. En las organizaciones con mejores prácticas, ninguno de los líderes exige certeza a los gerentes, ni esperan que ellos usen proyecciones en un punto en particular.

Si las proyecciones son usadas por los Directivos para exigir acción inmediata a los equipos del de primera línea, entonces la verdad y la confianza se evaporarán rápidamente. Un Directivo de una compañía francesa dijo lo siguiente: “Las proyecciones y metas deben ser independientes, si queremos obtener planes y proyecciones confiables que permitan identificar riesgos y oportunidades relevantes para tomar adecuadas acciones correctivas. No deben entonces ser producidas para propósitos de control, ni con pensamiento codicioso. También es importante ser realista. Las proyecciones deben reflejar que algunos negocios son cíclicos, de tal manera que no siempre puede haber crecimiento, incluso si esto va en contra de la política de la empresa.”

¿Cuánto tiempo debe tomar recompilar las proyecciones? En los servicios financieros por ejemplo, sin la cadena de suministro y manejo físico de inventarios, no hay razón para que las proyecciones tarden más de un día. Sin embargo en un negocio que usa capital intensamente que cambia rápidamente, las proyecciones son clave para la toma de decisiones sobre exigencias que a menudo involucran sumas significativas de capital, en este caso las proyecciones pueden tomar varios días.

Así como no hay ninguna cantidad precisa del tiempo que toma crear una proyección, no hay ninguna respuesta precisa al problema del futuro de las proyecciones o los intervalos de revisión. Esto depende del tiempo que se lleve tomar una decisión y luego del tiempo que se tarde en ejecutar esa decisión, relacionada a decisiones de operación, capacidad, y gastos de capital. En otras palabras, si toma dos años traer nuevas facilidades de onstream o entregar nuevos productos, entonces esto podría ser una guía razonable. En una aerolínea donde los cambios suceden a la velocidad de la luz, se aconseja revisar las proyecciones cada semana o cada mes. En una organización del sector público, las proyecciones debieran revisarse trimestralmente esto sería normal y suficiente. La mayoría de organizaciones adaptables gastan más tiempo y esfuerzo en el corto plazo y menos en el largo plazo.

Las proyecciones son útiles y deben advertir a los gerentes sobre la trayectoria de comparación con sus metas a mediano plazo y de esta manera tomar las acciones necesarias. Significa que se preocupan constantemente por “controlar la brecha” en lugar de cerrarles el límite de metas fijas (esta variabilidad conduce al manoseo). Las metas de mediano plazo son más aceptadas si se ven en base a resultados en lugar de metas específicas.

Los Gerentes también deben aprender sobre el registro de las proyecciones. Borealis siempre realiza un análisis previo a sus proyecciones. El propósito es no atribuirle las culpas, pero si aprender a mejorar la exactitud de las proyecciones para perfeccionarlas en el futuro. La inexactitud en las proyecciones puede atribuírsele a la variabilidad en los procesos; por consiguiente el equipo necesita entender mejor las causas que ocasionan esa variabilidad y esforzarse por reducirla.

Usando proyecciones dinámicas para administrar los negocios de Tomkins

En Tomkins, los gerentes produjeron algo que ellos llamaron resumen financiero. Esto se produjo porque al finalizar el mes, se tardaban más o menos ocho días explicando las variaciones producto de presupuestos, y de cualquier actividad que fuera necesaria para conseguir las metas acordadas al finalizar el año. Eran parte de este proceso seis trimestres de proyecciones dinámicas, sin prestar mayor atención a los trimestres más allá del pago del último año fiscal. El resumen lo prepara el personal de finanzas y normalmente es la última cosa que hacen durante el proceso de cierre mensual. En otras palabras, no toman en serio el informe ni lo tratan como parte importante del proceso de administración

Sin embargo, en años recientes, esto ha cambiado radicalmente. El proceso de proyecciones es ahora una herramienta clave para la dirección de negocios en todos los niveles. Dan Disser CFO de Global Operations dice: “Actualmente hay dinamismo en preparar proyecciones como en cerrar los libros. Eso es porque Tomkins ha descifrado el proceso de cierre mensual de libros.

Mientras haya un proceso anual de formulación de estrategia, durante el cual se discuten grandes problemas (e. g., ¿Tenemos nosotros los productos correctos? ¿Nos enfocamos en los mercados correctos? ¿Conseguimos una propuesta de valor correcta?). Los eventos y actividades actualmente se planean trimestralmente. También los negocios se revisan trimestralmente, junto con el apoyo de seis trimestres de proyecciones dinámicas, son completadas alrededor de tres semanas después de finalizado el trimestre. Las proyecciones han estado separadas de las mediciones de desempeño (y metas, no hay ninguna meta). El plan anual financiero permanece, simplemente los cuatro trimestres de proyecciones caen dentro del año fiscal. Esto es lo comunicado a los analistas.

Otro elemento importante del proceso mensual de proyecciones es el llamado “proyecciones rápidas” son preparadas en la mitad de cada mes (cuando hay más tiempo disponible). Se preparan para los siguientes dos meses. Los Directivos reciben resultados mensuales y proyecciones a corto plazo por dos meses, el trimestre actual, y el año completo, trabajando cuatro días previos al cierre de mes. Dado esto, las organizaciones toman en promedio seis

días para cerrar los libros, los siguientes once días para finalizar los informes, y quince días (corridos) para preparar las proyecciones, este es un verdadero avance en la administración de la información.

Según Ken Lever CFO de Group, el impacto en el comportamiento de los directivos ha sido dramático: “Los gerentes ahora no tienen ninguna opción para esforzarse por maximizar el desempeño” “Considerando que antes invertían semanas negociando metas, ahora invierten su tiempo mejorando los negocios. Todo el juego que teníamos que aceptar como parte del proceso antiguo también se ha ido. No hay ningún número para jugar. Mejor todavía, no hay ninguna excusa y no se pierde tiempo explicando variaciones contra un presupuesto inútil. Ahora todos están enfocados en qué acciones tomar para mejorar el valor del accionista y entregar valor a los clientes.”

Implementando el Manejo Basado en proyecciones Dinámicas, en American Express

American Express ha aprendido a tratar con las técnicas de proyección y ha desarrollado un modelo para proyecciones dinámicas “driver-based” No era fácil cambiar la dirección de los antiguos sistemas de proyección. Cada uno de sus tres segmentos de operación, Servicios de viaje, Asesoría financiera y Banco de American Express, tenían su propio método de proyecciones, usando simples hojas de cálculos basadas en sus diferentes mercados (75 por ciento de los datos de proyección tuvieron que ser codificados a mano). La compañía tenía que consolidar las proyecciones de los datos preparados individualmente. Tomó semanas preparar las proyecciones, haciendo los resultados del mes redundantes en lugar de relevantes. El CFO Gary Crittenden relata lo que la compañía tuvo que hacer para implementar un nuevo sistema de proyecciones:

En mi opinión, la lección es dejar fuera el detalle y enfocarse en dirigir. Bajo el sistema anterior a cientos de personas de una sola unidad de negocios les tomó ocho semanas formular las proyecciones trabajando diariamente. Se realizó haciendo revisiones significativas de oportunidades de negocios, y análisis de inversiones. Para crear la estructura para un nuevo sistema, las unidades identificaron la clave del desempeño de la compañía basada en algoritmos. La pregunta clave era: ¿Cómo impactaría a los mandos bajos la facturación de \$1 adicional en las tarjetas? Previamente, el personal había centrado su atención en el impacto de sueldos y beneficios por las utilidades netas. Los Gerentes creían que lo que necesitaban saber era, cuál era el costo de agregar o quitar a un empleado. Sin embargo, encontraron que estos números sólo tenían un impacto del 5 por ciento en las cifras netas. Necesitaban identificar dónde estaba el volumen, eso influía 80 por ciento en los números. Resultaron ser solamente 15 líneas en la declaración de pérdidas y ganancias. Encontramos que la facturación era lo que realmente manejaban los negocios de Amex: Cuánto gasta un usuario de tarjetas de crédito en restaurantes, boletos de avión, y compras especiales. Dos manejos específicos estaban detrás de este volumen y eran: El número de tarjetas de Amex y el promedio de gasto por tarjeta. Conociendo estos dos ítems, permitimos a los equipos de negocios calcular los números de facturaciones. Estos números, a su vez, afectaron muy poco a otros ítems en la declaración de pérdidas y ganancias. De los números de facturaciones, podrían proyectar el uso de incentivos o bonos, niveles de facturación

retrasada, cantidad de ingresos por intereses, medidas de riesgo para cuentas incobrables. El artificio fue crear algoritmos que con precisión estimen la facturación.

Usando proyecciones “driver-based” junto con sistemas y tecnologías Web, permite a cientos de gerentes trabajar juntos en las proyecciones e incrementar sus resultados; así como proveer más control. El nuevo método nos ha permitido estandarizar una metodología sencilla y alinear asunciones clave y algoritmos, a lo largo de toda la organización.

Medición de Informes Clave, Diarios y semanales

Volverse una organización verdaderamente adaptable, requiere información rápida y relevante de todos los niveles, basándose en indicadores del desempeño (KPIs). Handelsbanken usa diariamente un indicador basado en el modelo de transacciones del cliente. Esto no es conducido por extensos estudios de clientes. Su conocimiento viene de cien mil transacciones diarias de clientes. Los empleados son usados como ojos y oídos; actúan como exploradores, alimentando constantemente la información sobre problemas del cliente y acciones competitivas. Los sistemas de información actúan como escáners o rádares que muestran cambios del modelo. Adquisiciones, defectos, descuentos, y rentabilidad son señales que dicen a los gerentes lo que está pasando en el mercado. Los KPIs representan indicadores críticos para las organizaciones adaptables, proveyendo a los gerentes con avanzadas señales de advertencia sobre problemas en el futuro y las acciones que necesitan tomar hoy.

Un buen KPI tiene efecto, por ejemplo, mejorar la calidad, bajar las tasas de defecto, acelerar la rotación de inventario, y finalmente incrementar la rentabilidad. Veamos la historia sobre el Señor King, Ex-Presidente de British Airways. El Señor King en los años 80s se propuso dar la vuelta en un BA, según informes recibidos concentrándose en un KPI. Si un avión de BA se atrasaba le era informado dondequiera que estuviera. El ejecutivo oficial de BA en el aeropuerto supo que si un avión se retrasaba más allá de cierto límite de tiempo, recibiría una llamada personal del propio Presidente. Antes estos aviones no tenían buena reputación con salidas a tiempo. Esto tuvo un efecto significativo en los mandos bajos. Más tarde los vuelos incrementaron los costos de muchas maneras, incluyendo costos por sobrecargas, acomodamiento por noches adicionales en el aeropuerto y costos por servicios a pasajeros, resultado de quedarse debido a las restricciones del ruido en la noche. Esto causó insatisfacción en los clientes y separación de las personas que encuentran con los pasajeros en su destino (posibles futuros clientes). Usaron más combustible porque los aviones tenían que rodear el aeropuerto extrañando su espacio de aterrizaje. Interrumpieron sus horarios de servicio, resultado de esto un servicio pobre en calidad y un incremento en el descontento de los empleados que tenían que resolver las quejas de los clientes. The British Airways “se retrasaba” Los KPI inmediatamente ilustraron la necesidad de centrarse en recuperar el tiempo perdido. Como resultado limpiaron proveedores, personal de aterrizaje, sobrecargos, asistentes de vuelo, oficinas de enlace, controladores de tráfico aéreo, y todo el trabajo se hacía en conjunto para ahorrar preciosos y valiosos minutos.

Los KPIs son normalmente indicadores no financieros, los líderes también pueden ganar los beneficios tangibles de la producción rápida de información financiera que, a su vez, facilita respuestas rápidas. SlimFast una compañía de Florida, basada en productos para adelgazar,

con ventas alrededor de \$700 millones de dólares para 2004. Entre 1996 y 2003, las ventas de la compañía crecieron a una tasa compuesta de aproximadamente 20 por ciento. El factor de manejo detrás de este estelar crecimiento era que su propietario Danny Abrahams usaba el método 20:20. La meta era siempre alcanzar un 20 por ciento de crecimiento y tener un retorno del 20 por ciento en el margen de operación. El problema más grande para el equipo de finanzas dirigido por el CFO Carl Tsang era producir la información en tiempo real para que el Consejo Directivo pudiera reaccionar rápidamente. Así que decidieron producir diariamente un estado pérdidas y ganancias que les permitiera comparar el mismo día, semana o año con el día, semana o año anterior y constantemente supervisar el progreso de su desempeño.

Lo que hicieron fue ingresar diariamente las órdenes de trabajo, y hacer corte a las 5 p.m. para que el equipo fuera capaz de imprimir diariamente el estado de ganancias alrededor de las 7 p.m. La medida clave era comparar las órdenes de entrada de ese día con el mismo día del año anterior. El equipo de Tsang conoció la ganancia bruta de la compañía por cada orden, para que pudieran computar la verdadera ganancia basada en el total de órdenes de entrada. Entonces estimaron los costos generales administrativos de los meses cerrados recientemente para obtener la ganancia neta. No era perfecto, pero fue un gran aporte para el cierre. Y no había números que no fueran claros es decir manoseados, por ejemplo, nadie podría agregar órdenes solamente para quedar bien con el jefe.

Las cuentas diarias de pérdidas y ganancias facilitaron a Abrahams y a Tsang monitorear las tendencias de ventas y regular los gastos. Por ejemplo, si los primeros diez días de un mes del año actual comparado con el año anterior mostraban que ese negocio era plano o que estaba declinando, ellos podrían sujetar los gastos para alcanzar un margen del 20 por ciento. Si pudieran recortar los costos generales y administrativos en un 1 por ciento, ese ahorro no se va a la ganancia de operación, se va hacia más publicidad para alimentar más el crecimiento.

Permita el Rápido Acceso a los Recursos

Si los equipos de las unidades de negocios están a la expectativa usando su intuición y juicio para salir y adaptarse a las amenazas y oportunidades, deben contar con un rápido acceso a los recursos, especialmente para nueva capacidad operativa, incluyendo personal y tecnologías. En Handelsbanken los gerentes de sucursal pueden contratar el personal de acuerdo a la demanda que prevalezca. Cuando dejamos a discreción de las sucursales esta decisión, los escépticos pensaron que los niveles de personal subirían, pero sucedió lo contrario. Los gerentes, conscientes de la necesidad de levantar sus ganancias, ya no estaban inclinados por demandar más personal sino en mantener al que tenían asignado para sus áreas, (asumiendo que sería difícil obtener la aprobación para la recontractación de personal). Los niveles de personal y los costos disminuyeron significativamente. La lección es que cuando los recursos pertenecen al centro corporativo y se negocian a través de presupuestos, las personas sienten poca responsabilidad por ellos. Pero si el equipo local tiene acceso como parte de su plan de acción, la propiedad y responsabilidad de los resultados es más personalizada. Ahlsell un distribuidor destacado en Suecia. Los gerentes son responsables de apalea a la competencia, aliándose para manejar resultados competitivos. El grado de autonomía es considerable. Los

gerentes locales deciden: Reclutar o terminar los contratos con el personal, determinan los sueldos y además están facultados para fijar precios de venta.

En Telecom de Nueva Zelanda, el CFO Marko Bogoevski, comprendió que a pesar de estar en el proceso de transición del presupuesto anual, en la compañía todavía no estaban reasignando los recursos dinámicamente. El explica:

Aunque estábamos actualizando nuestras proyecciones sobre la base trimestral, nuestro desempeño e incentivos y decisiones sobre recursos todavía están atadas a un ciclo anual. A las personas todavía les gusta pensar que toman decisiones dinámicas sobre una base diaria. Pero cuando vimos nuestras operaciones y salidas de capital comprendimos que cambiar o mover nuestros procesos atados a un plan anual, será muy difícil entre las unidades negocios. Actualmente anulamos la autoridad antigua y damos autoridad a las unidades de negocios para que tomen decisiones dentro de una ajustada banda operativa, basada en los criterios de retorno del capital invertido. Ellos son libres para elegir permanecer en esas bandas. Esta elección también aplica para la reasignación de operaciones y nuevas salidas de capital, con tal que muestren que sus proyecciones están dentro de los parámetros operativos acordados. Hay un verdadero elemento de confianza en todo esto. Probablemente para el Consejo Directivo, es más difícil moverse a esta nueva manera de gerenciar, que a los líderes de las unidades de negocios.

Centralice en los Equipos la Responsabilidad por el Desempeño Relativo

La implementación de sistemas adaptables en la administración será ineficiente, a menos que el CFO tome acciones para negociar la evaluación de los contratos fijos de desempeño. Ken Lever, CFO de Tomkins, es inflexible que abandonar la negociación de metas fue la clave para lograr un proceso de proyecciones de alta calidad: “Esto significa que las personas invertirán más tiempo en observar la calidad que en sus proyecciones y planes de acción. Previamente, los gerentes piensan en sus proyecciones y en lo que estas significan para sus metas y evaluación del desempeño, esto hace que ellos distorsionen los números. Necesitamos que las proyecciones formen parte de la administración, en lugar de ser solamente una medición más. Este fue el pensamiento clave para asegurar el cambio.”

Fijar metas anuales al grupo y distribuir las en cada una de las divisiones de las unidades de negocios, y fijar el desempeño; es darles a los líderes la ilusión de control. En otras palabras, creen que el liderazgo es dirigir y controlar el desempeño, y que sin estos procesos los gerentes fracasarían en su juego. Pero esto va en contra de todo lo que hemos aprendido sobre motivación y desempeño. Las personas se fijarán metas más altas y estarán más comprometidas a lograrlas porque se las han impuesto ellas mismas, sin esperar un contrato de desempeño colgado en su cuello. El punto es que pueden usarse metas e incentivos para conseguir que las personas se esfuercen, pero éste es un lamento lejano para que las personas hagan lo que quieren hacer porque saben que eso es lo correcto. Esa es la diferencia entre lo que los científicos sociales llaman motivación extrínseca (la tarea se ve como un método hasta finalizarla, un requisito para lograr recibir un premio o evitar un castigo) y la motivación intrínseca (donde la misma tarea es atrayente y fascinante). En otras palabras, no es la cantidad de motivación la que importa sino su tipo.

La motivación extrínseca es de bajo compromiso y viene con todo y equipaje para el juego. La forma de operar el juego es negociar metas bajas con la intención de no trabajar fuera de lo que se ha planeado. Pero el director tiene otra forma de juego, ganar estableciendo metas altas para expandir el desempeño creando un compromiso. En el resultado de este juego solo hay un verdadero perdedor y es “el accionista” porque invariablemente el compromiso puede pasar por alto el amplio margen del potencial de desempeño.













Muchos financieros dicen que si los gerentes no tienen un objetivo numérico, ¿qué hacer para que sepan cómo alcanzar su objetivo? Esta clase de pregunta los deja fuera del juego, la respuesta seguramente es que todos los gerentes deben maximizar su desempeño cada mes, trimestre y año; no deberían necesitar un objetivo numérico. De hecho, proporcionando un número, inmediatamente disminuye el potencial de desempeño, no hay una manera efectiva para fijar metas financieras cuando el futuro es impredecible. Podría ser solamente una aproximación que no será correcta, ejemplo (el mismo clima de hoy como el de mañana), en cualquier caso podría solo molestar o ser un fuerte desastre (nosotros no predecimos los huracanes) ¿en cuál caso se vuelve una obligación? En ambos casos, no vale la pena.

Hay varias maneras de gerenciar sin metas. World Bank, por ejemplo, proporciona a sus gerentes direcciones de gasto que se basan en permanecer dentro de las líneas de tendencia acordadas (e. g., más o menos un 2 por ciento). Estas pautas sólo se cambian si al revisar la estrategia se establecen nuevos niveles de gasto. Esta es una forma de superar el “gástelo o piérdalo” mentalidad que es tan penetrante dentro del sector público. Los Gerentes de Tomkins trabajan dentro de tres parámetros que definen el éxito de observar sucesos como: Retorno de capital invertido, crecimiento en ventas e ingresos netos por ventas. Otros como Handelsbanken comparan el desempeño con visión retrospectiva. Ellos no definen el éxito asociando metas convenidas, sino por apalear a la competencia y permanecer de forma consistente en la cima igual que sus grupos pares.

La base de los contratos fijos de desempeño, es cambiada por contratos de mejora relativa (ver figura 3-3). En el contrato fijo, todas las partes del sistema de administración del desempeño (e. g., metas, presupuestos, y mediciones) son cerradas juntas y por consiguiente se hace difícil para los gerentes responder a los cambios. En el contrato de mejora relativa, las partes: metas, mediciones, premios, y proyecciones son separadas una de la otra. Esto significa que los gerentes tienen menos miedo al fracaso y es más probable que fijen su aspiración y compromiso en lograr las metas. Las proyecciones son más honestas porque los gerentes no están preocupados si sus superiores usarán esta información para cambiar sus metas o hablando en metáfora pensando en “darles una paliza” si no las logran.

FIGURE 3-3

Contrasting the fixed-performance and relative-improvement contracts

Fixed-performance contract	Relative-improvement contract
 <i>Fixed targets lead to incremental goals</i>	<i>Relative measures lead to stretch goals</i> 
 <i>Fixed (individual) incentives lead to fear of failure</i>	<i>Relative (team) rewards lead to confidence to take risks</i> 
 <i>Fixed planning leads to a focus on meeting the numbers</i>	<i>Continuous planning leads to a focus on creating value</i> 
 <i>Annual resource allocations lead to cost protection</i>	<i>Resources on demand lead to cost minimization</i> 
 <i>Coordination based on central plans leads to slow response</i>	<i>Coordination based on local plans leads to fast response</i> 
 <i>Variance controls lead to excuse culture</i>	<i>KPI controls lead to improvement culture</i> 

Por el peso de la demanda de proyecciones de ganancias por analistas e inversionistas, incrementa el número de CFOs que está tomando el mensaje y dándole seguimiento (en 2004 en Estados Unidos, un estudio concluyó que el 55 por ciento de 385 encuestados dijeron que habían dado seguimiento contra un 72 por ciento en 2002). Organizaciones como Handelsbanken, GE Capital, Ahisell, y Tomkins; se han movido de contratos fijos de desempeño a contratos de mejora relativa. Las metas de corto, mediano, y largo plazo, son impuestas por las mismas unidades locales (con algún desafío de la administración superior), pero no están fijando sus compromisos. Yo he dado muchas razones de por qué no trabajar con metas específicas. Sin embargo, confirmando la teoría de “fijar metas,” no hay nada malo con fijar metas si estas son voluntarias. Cuando usted fija una meta a su personal (o equipo base), ¿cuál es el punto, fijarla o muy alta o muy baja? ¿Y en cuál punto se hace trampa? En las organizaciones líderes, se da a los equipos la responsabilidad de fijar sus propias metas, sin un contrato o coacción de tener que informar esas metas a un nivel superior. Bajo estas circunstancias los equipos tienden a disparar y lograr metas más altas en lugar de centrar sus esfuerzos en la negociación de niveles de metas más bajas que les den seguridad de lograrlas. Al finalizar el periodo, aun si fallaran en su meta aspiracional, la probabilidad es que todavía estarán arriba de la meta que hubieran negociado si las fijara la administración. Esto les permite que manejen constantemente la realidad en lugar de anclarse a un plan convenido. En un mundo de mejora continua, adaptación, y autorregulación; no hay necesidad de prolongar los periodos de gestión. El sistema se ejecuta a si mismo.

También tiene sentido a nivel de grupo. Si usted le preguntara a los inversionistas que clase de calidad de desempeño estaban buscando, la respuesta probable sería (a) confiabilidad (mejoramiento continuo en el tiempo) y (b) relatividad (consistentemente cercano a estar en la cima con sus grupos pares). ¿Qué mérito hay en esforzarse por encontrar un número

prometido un año antes, cuándo el mercado ha mejorado y los competidores están mostrando mejores resultados? Resultado: El precio de mercado por acción bajará. Un estudio de MIT mostró que las ganancias que se estiman con doce meses de anticipación tienden a ser optimistas, “en adelante con el correr del tiempo, los números son revisados gradualmente y tienden hacia abajo.” Con el tiempo, es el desempeño relativo el que importa. Un sistema de Medición debe ser familiar, para que los gerentes encuentren su propio desarrollo, el cual será reflejado en el desempeño en diferentes periodos de tiempo. Parece racional que los gerentes en el largo plazo quieran ser los ganadores, esas compañías están cerca de la cima de sus grupos pares año tras año.

Responsabilidad Basada en el Criterio Justo con Percepción retrospectiva

Una pregunta con la que lucha la mayoría de gerentes es “¿Si nosotros no fijamos las metas cómo sujetamos a los gerentes la responsabilidad por el desempeño?” La respuesta es diseñar una tarjeta de informe, (más bien como un informe escolar al finalizar el año) basado en el criterio de evaluación justo y hacer una valoración del informe, usando evidencia de un rango de fuentes. En otras palabras, el desempeño debe juzgarse después de sucedido los eventos, en lugar de basarse en una meta predeterminada. Steve Morlidge líder del cambio financiero en Unilever, cree que este es un cambio crítico: “Solamente hasta después de sucedido los eventos puede juzgarse si el desempeño es bueno en el contexto de las condiciones actuales de mercado, por ejemplo, actualmente ¿cómo se ha expandido la meta? ¿Cuál fue la tasa de inflación? ¿Qué impacto tuvieron las inundaciones? ¿Cuál fue el impacto de la quiebra de nuestros grandes clientes? Esto, solamente puede ser determinado después de sucedido los eventos; si se alcanzaron las metas usted ha golpeado a su competencia o de lo contrario ha perdido contra ellos.”

Algunas organizaciones están construyendo informes de evaluación del desempeño en tarjetas para un rango de equipos, incluyendo por ejemplo, Directores y unidades de negocios. Jean-Marie Descarpentries, tuvo un gran éxito con este método que dio un giro a las fortunas de dos compañías francesas: La Carnaud Metal Box a finales de los 80s y Groupe Bull en la mitad de los 90s. Su éxito se basó en fijar metas, separadas de la evaluación del desempeño y los premios, midiendo el desempeño de las unidades de negocios, basándose en una fórmula de evaluación (vea mesa 3-1). Centrando la atención en un rango de indicadores de éxito incluyendo crecimiento, rentabilidad, deuda, y calidad.

Cada criterio de evaluación en la fórmula era balanceado según su importancia. La puntuación favorable para cada medida era agregada a la puntuación favorable en el resultado final. El presidente corporativo y su comité ejecutivo independientemente revisaron el desempeño. Esta valoración fue usada para determinar los niveles de bonos de todos los gerentes y en particular de las unidades de negocios.

La cantidad de subjetividad y juicio involucrada en este tipo de procesos de valoración no es agradable para todos. Pero como Steve Morlidge

TABLE 3-1

Performance evaluation formula for at Groupe Bull		A business Score	unit Weighted score
Key metric	Weighting		
Growth versus previous year	20	50	10
Growth versus competition	20	40	8
Profit versus previous year	20	60	12
Profit versus competition	20	50	10
Debt versus previous year	10	80	8
Quality factors versus previous year	10	60	6
Executive committee evaluation			54por ciento

dice, “mientras el proceso de cálculo de premios está basado en el juicio, este se ha hecho usando un proceso riguroso, que es transparente e inmune al prejuicio o favoritismo. Es en efecto, como una aplicación de ley, usando evidencia legal.” Alguna de esta evidencia es suministrada por un rango de mediciones del desempeño, pero están sujetas a análisis, interpretación, y juicio. Sin embargo las mediciones por si mismas, no deberían presentarse sin ningún elemento de juicio; presentar los números crudos es suficiente para conducir al auto-cuestionamiento y acciones de mejora.

Mientras este método puede aplicarse universalmente, necesita ser adaptado para encajar en la compañía y el equipo. Tome un equipo de ejecutivos, los principales responsables de entregar resultados financieros al grupo y agregar valor a todas sus unidades negocios, al igual que a los inversionistas. El criterio de evaluación podría reflejar alguna medición del desempeño financiero (e. g, retorno de capital o rentabilidad neta) comparado con años anteriores y con empresas similares, y alguna medición de liderazgo competente (quizás basándose en calificaciones de los gerentes de las unidades de negocios). Un equipo de la unidad de negocios es principalmente responsable para ejecutar su estrategia con éxito. Una gran organización usa tres criterios principales para evaluar el desempeño: 1) en el contexto del año actual, teniendo en cuenta los factores económicos, y los factores de mercado (e. g, cuota de mercado), otros factores externos, y factores estructurales; 2) Sostenibilidad, tomando en cuenta crecimiento, precio, inversiones, y márgenes, y 3) Ejecución de la estrategia, tomando en cuenta el portafolio de inversiones, la excelencia operacional, y centrándose más en la marca.

Si la estructura de evaluación de desempeño está bien diseñada e implementada, la organización habrá creado también la forma de comparar de forma cruzada el desempeño de los equipos en la organización. El criterio de evaluación es crucial (algunos factores podrían ser muy importantes en un equipo pero no en otro). Si esto puede hacerse con éxito, entonces el poder de presión para los pares puede aparejarse. En algunos casos, esto significa que producir mesas de desempeño sería suficiente para conducir la mejora continua del desempeño. En otras palabras, los equipos necesitan un premio para lograr un eficiente sistema de trabajo en Handelsbanken.

Este método cuenta más en ejercer presión sobre sus pares que directamente en los incentivos. No respetándose a si mismos los gerentes querrían ir a reunirse con su pares sabiendo que tienen un bajo desempeño, decepcionando a todo el equipo, y posiblemente diluyendo los

bonos. Las mesas internas y externas facilitan una estructura para la evaluación del desempeño que provee una poderosa fuerza para la mejora continua, al igual que las unidades de negocios se esfuerzan por mejorar su posición contra sus rivales.

La presión de los pares puede ser positiva o negativa. La presión de los pares negativa, lleva a una mentalidad de fortaleza. Los intereses creados son superiores de como los gerentes pretenden obtener una máxima ventaja (e.g., más recursos) del centro corporativo. Otras unidades de negocios son vistas como enemigas. La presión de los pares positiva, está en mejorar más rápidamente que los rivales pero compartiendo un clima de cooperación. Logrando un equilibrio entre la competencia y la cooperación que necesita ser manejada cuidadosamente. La diferencia definida es el sistema de premios. Si los premios son para todos los niveles de negocios en conjunto, entonces las unidades individuales tienen poca necesidad de actuar con mentalidad de fortaleza.

Es importante notar que la mayoría de los científicos sociales critica los incentivos aplicados individualmente. Ellos están menos interesados en los equipos. En este contexto, los premios son vistos como parte del éxito, (como un dividendo en el capital humano) en lugar de un tipo de incentivo atado a la meta “haz esto, consigue esto.” Un equipo en este contexto es cualquier grupo que representa una red de entrega de valor interdependiente. Por ejemplo, en Handelsbanken y Southwest Airlines, el equipo esta formado por toda la compañía; en Tomkins y Ahisell, por las unidades de negocios. Algo menos que esto, hasta cierto punto u otro, es como estar separado. Recompensar el éxito de la unidad de negocios o de la empresa en conjunto, es no pensar que la conducta puede manipularse, pero para demostrar que todos están en el mismo barco, todos jalan en la misma dirección, todas las personas dependen una de la otra.

Algunas personas dirán que mover los incentivos a nivel del trabajo de las unidades de negocios es una carta para que “los jinetes corran libres” para esos gerentes que todavía se mantienen fuera del camino que produce los resultados. Sin embargo, la experiencia de Toyota, Handelsbanken, y Southwest Airlines, sugiere que esto no cause miedo ni sea un gran problema como para la mayoría personas. En un equipo con sistemas basados en el manejo de la mejora continua, los jinetes libres son rápidamente expuestos y reemplazados por personas que se comprometerán a verdaderos desafíos del desempeño. Como una revista informó, “Las personas a menudo cooperan, bajo las condiciones descritas por la teoría de cómo manejar un libre rodeo.”

Cuando hablo sobre transferir la responsabilidad de la planeación y abandonar las metas fijas, en los seminarios a menudo veo que las personas sonrían y digo, “Esto suena grandioso en teoría, pero nunca pasaría en nuestra organización. Nuestros ejecutivos típicamente han invertido años subiendo la escalera corporativa y no reaccionarían amablemente a alguien que les sugiera que cedan su control a manera de juego.” Pero recibo una reacción diferente del personal operativo. Ellos dicen, “La mayoría de nuestro personal desenchufa sus inteligencias inmediatamente cuando entran a su lugar de trabajo. Hacen lo que se les pide exactamente y nada más. ¡Ahorran toda su creatividad para actividades sociales y trabajo voluntario, y por supuesto para sus cuentas de gastos!”

La mayoría de líderes de negocios se esfuerzan en hacer creer, que las organizaciones no se necesitan coordinación y control central. Si las causas de conducta disfuncional son removidas, entonces los gerentes serán colaboradores y trabajarán más para maximizar los resultados de la organización. Sin embargo, persuadir a los líderes que no necesitan acciones de coordinación y control por parte de la central, no es una tarea fácil. Ciertamente, el mando y control de las organizaciones es su tarea principal. Pero en las organizaciones más orgánicas y flexibles, su tarea principal es conseguir que la mayoría del personal lo haga, esto significa transferir la toma de decisiones a ellos. Las organizaciones adaptables entienden el poder y los beneficios del método de responsabilidad por el desempeño. Los contratos de mejora relativa y los procesos adaptables, son los mecanismos principales que permiten estos cambios. Ellos mantienen la estructura de una nueva visión del modelo de Administración del desempeño.

LISTA DE COMPROBACION PARA EL CFO

- No vea la responsabilidad del desempeño en términos de lograr las metas acordadas, véala en términos de mejora relativa, comparado con años anteriores, con su pares, benchmarks, y con percepción retrospectiva.
- Si usted no ve problemas con las metas, mire la evidencia de empresas como Enron y Tyco, desde dentro de su propia organización. Jugar es común en cada nivel (el objetivo es acordar metas bajas). Las metas ahogan la ambición de la innovación; no motivan a la expansión.
- Diseñe un proceso de planeación que permita a los gerentes el uso del sistema “sienta y responda” a las necesidades de los clientes. Abandonar metas altas les permitirá por lo menos a los gerentes centrarse en satisfacer las necesidades de los clientes. Rediseñar los procesos es un gran trabajo, pero es bueno como primer paso.
- Hacer de la planeación un proceso continuo, no un evento anual (use el ciclo de revisión-objetivo-planeación-ejecución).
- Convertir las proyecciones dinámicas en una herramienta primaria para la administración. Considere dos ciclos: el primero, mire solamente pocos meses al futuro y el segundo de 12 a 18 meses. Haga sus proyecciones en la mitad del mes y no hasta finalizarlo. Las proyecciones deben hacerse para los gerentes locales no para la corporación.
- Haga de las proyecciones un toque de luz (el trabajo de unos pocos días). Enfóquese en lo importante, en lugar del detalle.
- Evite convertir las proyecciones en compromisos. Asegúrese que están separadas de metas, mediciones, y desempeño.

- Haga que se demanden los recursos disponibles, no a través de las asignaciones del presupuesto anual. Esto puede hacerse a través de un “mercado interno” de servicios centrales. Otro método es solventar el financiamiento de proyectos mensuales de acuerdo a prioridades actuales, en lugar de aportes anuales de acuerdo al avance.
- Coordine la dinámica de interacciones cruzadas en la compañía de acuerdo a demanda no a planes anuales. Todas las unidades necesitan coordinar los planes con otras unidades de las que ellos dependen para ejecutarlos.
- Báse en controles diarios, mensuales, o anuales, indicadores principales (KPIs), proyecciones dinámicas, tendencias, e indicadores del desempeño relativos, no en las variaciones contra lo planeado. El informe clave es sobre mediciones diarias o semanales.
- Fije metas aspiracionales basadas en la mejora relativa y continua y no en metas fijas. Transfiera la fijación de metas a los equipos locales. Esto empareja el poder de motivación intrínseca, construcción de dominio propio y compromiso para lograr el éxito. Pero evite volver a metas dentro de contratos fijos.
- Reconozca y premie el éxito basado en el desempeño relativo con percepción retrospectiva, y no por lograr metas fijas. En adelante defina el éxito de ser una mejor organización, división, unidad negocio, departamento, y equipo de ventas.
- Enfóquese en la evaluación del desempeño de los equipos, en lugar de premiar el esfuerzo individual de las personas. Comparta el reconocimiento y los premios con todos los miembros del equipo.

CAPITULO IV

“EL CFO COMO UN GUERRERO EN CONTRA DEL DESPERDICIO”

Traducido por Daisy Muñoz (MAF)

Reinventing the CFO

HBSP 2006: Jeremy Hope

Capítulo No. 4

La verdadera mejora en la eficiencia viene cuando producimos cero desperdicios y aplicamos el 100% al trabajo.

Taiichi Ohno

ALGUNOS CFOs tienen la impresión que han ganado la guerra contra el desperdicio, (estudios muestran que el anhelo de los CFOs es reducir costos, lo cierto es que nada puede estar más alejado de la realidad). Hay fuerte evidencia que demuestra que grandes cantidades de trabajo en todo tipo de organización no agregan valor al cliente, en particular al proceso de producción. La creación de valor ocurre en departamentos como: Investigación, ventas, y administración. Por ejemplo, un vendedor de tecnologías de información de Estados Unidos, descubrió que solamente el 10 por ciento de su tiempo lo invertía con el cliente, su tiempo restante lo invertía buscando más negocios, viajando, y atendiendo sus dudas administrativas. En el Reino Unido un contratista aeroespacial, identificó que solamente el 20 por ciento de R&D se relaciona directamente al desarrollo del producto; y el restante 80 por ciento está relacionado a reuniones, documentación, y apoyo a procesos de fabricación.

La reestructuración y reingeniería de los últimos diez a quince años tuvo un verdadero impacto, aunque varias organizaciones han fracasado al tratar con la extendida burocracia, procesos mal diseñados, y costos ocultos que no agregan valor. Comparado con organizaciones verdaderamente delgadas como Toyota, Handelsbanken, Dell, y Southwest Airlines, los esfuerzos por reducir costos de la mayoría de organizaciones apenas están iniciando. Muchos programas se centran en la reestructuración (cerrando oficinas, plantas, y divisiones), y no prestan atención a reestructurar sus procesos y por lo tanto no agregan valor.

La mayoría de gerentes por intuición comprende que un pequeño número (un 20 por ciento) de eventos en una cuenta de negocios logra la mayor parte de resultados, (quizá 80 o 90 por ciento). De hecho el economista italiano Wilfredo Pareto nos lo enseñó en el siglo diecinueve, y Peter Drucker nos recordó las verdaderas implicaciones de sus significado en 1963 cuando dijo: “mientras el 90 por ciento de los resultados son producidos por el 10 por ciento de eventos, es decir el 90 por ciento de los costos incrementan las pérdidas de resultados en el 90 por ciento de eventos.” En otras palabras, los resultados económicos son directamente proporcionales a los ingresos, mientras los costos son directamente proporcionales a las transacciones y actividades. El problema es que al observar la cuenta de pérdidas y ganancias y hacer un análisis relacionado, será casi imposible saber cuáles costos están relacionados con

el 10 por ciento (los costos que agregan valor) y cuáles están relacionados con el 90 por ciento (los costos que no agregan valor) en cada categoría.

Drucker explicó que no todos los costos en los que incurren las organizaciones agregan valor y debieran ser eliminados, pero los sistemas tradicionales de contabilidad no pueden identificarlos. En una gran organización, entre el 30 y 40 por ciento de costos son difíciles de explicar, causando daños incalculables a la rentabilidad del negocio. Algunos de estos costos se generan por las deficientes conexiones entre las funciones de los departamentos a través de la organización. Otros son causados por la obsesión en planear y controlar; las empresas gastan grandes cantidades en presupuestos, supervisión, y sistemas de control, en sus esfuerzos por conectar las decisiones de alto nivel con las acciones del de primera línea. Y todavía surgen otras herramientas y sistemas de información de uso inapropiado, agregando costos, complejidad, y sobrecargando los sistemas, conduciendo a niveles de tensión, y reduciendo la calidad del trabajo.

A la mayoría de CFOs se les dificulta comprender la intuición de Drucker. Mientras los ingresos se relacionan a las órdenes individuales del cliente, los costos se relacionan a las actividades, muchas de las cuales no tienen nada que ver con las órdenes del cliente. Cuantas más actividades realicen las personas (en la más amplia variedad de actividades), mayores serán los costos en que se incurra. En una típica compañía considere las implicaciones desde el punto de vista de costos y recursos. Significa que un grupo de clientes genera todas las ganancias; pocos vendedores generan volumen de buenas “órdenes”; un pequeño número de productos o servicios y canales de distribución producen todas las ganancias; y una pequeña parte del trabajo hecho en los laboratorios de investigación, producción, y administración agrega valor a los clientes. Porque pocos sistemas de contabilidad hacen algún esfuerzo por conectar los costos indirectos con los ingresos (otra arbitrariedad es el método de asignación), los gerentes tienen la esperanza de descubrir qué costos valen la pena y agregan valor y cuales no.

Las organizaciones líderes incurren sólo en costos que se relacionan directamente a las órdenes del cliente. Por eso las compañías como Toyota, Southwest Airlines, Dell, Handelsbanken, son los más eficientes operadores de costos en sus grupos pares. En este capítulo veremos varias formas en las que el CFO puede aprender de estas organizaciones a identificar y eliminar costos innecesarios. Usando sus ejemplos, el CFO debe tener los siguientes objetivos:

- Desmantelar la burocracia de los líderes de oficina
- Administrar los procesos y flujos en lugar de las funciones y actividades
- Administrar los costos fijos a través de la dirección de metas y ratios en lugar del costo presupuestado
- Hacer los servicios centrales sensibles a clientes internos (empleados)
- Igualar la capacidad con la demanda
- Asegurarse que todos los proyectos son necesarios y agregan valor

Desmantele la burocracia de los líderes de oficina

La mayoría de organizaciones se encierra en el control en lugar de la acción. Sus estructuras permanecen sujetas a una maniobra de orden y mando. Aunque muchos han reestructurado y aplicado reingeniería, los beneficios se han neutralizado por los sistemas de administración del desempeño (e. g., metas, presupuestos, y mediciones) eso significa encajonar el diseño de las organizaciones (e. g., estructuradas en funciones y departamentos). Estos sistemas continúan desviando a los gerentes porque se centran en como el trabajo está organizado y desarrollado, y cómo maximizar el recurso humano (mano de obra). Para abreviar, los Gerentes no han entendido la naturaleza de los costos, es decir cómo elevarlos y cómo reducirlos; sin desmotivar al personal y a los clientes.

Organizaciones como GE Capital, Handelsbanken, y Southwest Airlines, han recorrido grandes distancias para eliminar la burocracia, desmantelando el aparato de planeación estratégica, las jerarquías corporativas, alta gerencia, y toda la maquinaria que hace que las operaciones de grandes compañías puedan proyectarse, pero esto es complejo, costoso, y lento. Antes de 1970 el proceso de planeación en Handelsbanken tomaba tres meses de trabajo a tiempo completo con mil quinientas personas empleadas en la oficina líder (excluyendo las tecnologías de información). Ahora la organización tiene alrededor de trescientas personas en la oficina líder. Esto es casi el cincuenta por ciento del personal por sucursal, contra cinco de sus competidores. Otro cambio anticipado, era nivelar la estructura de administración y acortar las líneas de comunicación. Ahora hay sólo cuatro niveles: obreros, personal de oficina, gerente regional y Director. Y el único organigrama interno de la organización en el banco es la guía telefónica.

Estas organizaciones han desarrollado procesos basados en construcción de equipos. En las organizaciones delgadas, los equipos son los principales creadores y los que entregan valor al cliente. Aunque muchas organizaciones apoyan el método basado en equipos, hace falta mucho por valorar sus bondades. Muchos gerentes asumen ese cambio de estructura, solo, si naturalmente llegan a comprender y sentir responsabilidad colectiva por las necesidades de los clientes. Los gerentes desestiman el poder del juego mental en cuanto a que los miembros del equipo continuarán llevando a cabo sus actividades como lo hacían antes de entrar en el sistema de trabajo en equipo. Debe prestarse atención especial al reestructurar los sistemas de pagos de incentivos, reconfiguración del trabajo, o rediseño de tareas y procedimientos dentro del proceso basado en incentivar la colaboración y responsabilidad colectiva.

Los equipos eficientes tienen características esenciales incluso un juego de valores y objetivos comunes, un sistema de medición fijado por ellos, herramientas (e. g., tecnologías de información), y recursos necesarios para cumplir sus tareas. Sus miembros deben ser dependientes entre si, subir y bajar en el desempeño colectivo. Los equipos tienen líderes que toman el cargo y responsabilidad por el desempeño.

Toyota proporciona un clásico ejemplo. En Toyota Product System, existen equipos de entre 20 y 30 personas. Un equipo comprende entre 5 a 8 líderes de grupo, 3 a 5 líderes de equipo, y 12 a 18 miembros del equipo. Los miembros del equipo realizan los trabajos manuales según las normas y son responsables de resolver los problemas y mejorar su trabajo. Los

líderes de equipo asumen varios trabajos hechos por gerentes de cuello blanco como mantener la dirección en línea, calidad en la producción, cubrir a las ausencias, entrenar, y alcanzar las metas de producción. Los líderes de grupo normalmente realizan funciones hechas por el personal de apoyo, ingeniería, y calidad, incluso, cubrir ausencia de mano de obra y vacaciones, producir de acuerdo lo planeado, coordinar cambios, y experimentar procesos. En Toyota no hay ninguna cosa en la que un “líder no intervenga”.

Bajo los sistemas de la mayoría de empresas los problemas son identificados a través del sistema de información, y las personas de alto nivel son responsables de resolverlos. Esta es una manera lenta y costosa de tratar con problemas, muchos de los cuales tienen efecto nocivo en el de primera línea. En Toyota los problemas son resueltos donde y cuando ocurren por los equipos del de primera línea. Teruyuki Minoura, anterior presidente de Toyota en América del Norte, resumió elegantemente los beneficios paradójicos de este proceso “si algún problema ocurre en una pieza entonces el flujo total de manufacturación de la línea de producción se detiene. En este sentido el sistema de fabricación es malo. Pero cuando la producción se detiene, todos inmediatamente nos obligamos a resolver el problema. Los miembros del equipo piensan, y eso los hace crecer y los convierte en mejores personas y miembros de equipo.”

Necesitamos profundizar en el ejemplo de Handelsbanken para evidenciar los mayores beneficios en los costos, como resultado de reducir los niveles de dirección y administrar a través de procesos y equipos. Los equipos del de primera línea no necesitan líderes burocráticos de oficina que diariamente dan directrices a los gerentes para lo que pueden o no hacer. No necesitan múltiples niveles de administración interfiriendo con las decisiones y manipulando la información. No necesitan presupuestos detallados para controlar su accionar, no necesitan reuniones interminables que absorben su tiempo e impide servir a los clientes. Handelsbanken, ha operado con el modelo de transferencia de administración por más de treinta años, y tiene un ratio de costos sobre los ingresos de forma consistente entre el 15 y 20 por ciento, aún más bajo que sus rivales, (la relación costo/ingreso era 45 por ciento en 2004). Simplemente imagine lo que significaría estar más bajo del nivel de costo en su organización. ¡Para un billón de dólares de ingresos, los costos serían 150 millones a 200 millones de dólares abajo! Los líderes, sobre todo en finanzas, necesitan confiar en la capacidad de su personal.

Maneje Procesos y Flujos en lugar de Funciones y Actividades

Una de las principales razones de los CFOs y sus colegas es esforzarse en eliminar los costos innecesarios mostrados por finanzas, a través de préstamos, presupuestos, libro mayor, y sistemas de información basada en funciones y departamentos. Algunos saben que la mayoría de los sistemas de presupuestos protegen los costos y esconden las pérdidas. Los gerentes de línea reconocen que dentro del presupuesto se incluyen estimaciones por contingencias. Dichas contingencias variarán según el nivel de incertidumbre, del 10 al 20 por ciento a un 50 al 70 por ciento e incluso más. La naturaleza de las contingencias puede depender de los resultados imprevisibles, significa que podrían o no necesitarse. ¡Pero por definición no está disponible para el resto de la organización gastar! (está oculto). Suponga que la contingencia es 50 por ciento y la probabilidad de no ocurrencia es 40 por ciento. Esto significa que el 20

por ciento de la cantidad del presupuesto de contingencia representa un exceso, y probablemente ese valor se gastará al finalizar el año para proteger el presupuesto durante el año siguiente (es decir que los gerentes destinan esas cantidades para contingencias por razones de seguridad, para mantener el presupuesto del siguiente año). El juego típico es que saben que los contadores intentan reducir los presupuestos cada año. En cualquier resultado, uno puede gastar lo ya presupuestado en los negocios y por otra parte puede que haya desesperadas necesidades de fondos por verdaderas situaciones imprevistas. Los Gerentes acomodan esta táctica aumentando la cantidad para contingencias. Este es un clásico problema del presupuesto tradicional y es particularmente prevaleciente en el sector público.

Transformar los costos del libro mayor al proceso de costos, es probable que revele muchas oportunidades para reducirlo. Imagine que usted es el gerente de un departamento y está a punto de someter el presupuesto departamental para el año siguiente. Los fondos son limitados y le han dicho que reduzca el costo del próximo año en un 10 por ciento. El contador informa que seis trabajadores tendrán que despedirse, pero usted no ve cómo puede alcanzarse la meta para el próximo año sin estas personas. A continuación se presenta el último año de gastos y el presupuesto del próximo año para su aprobación (vea “El Informe General” (las columnas de la izquierda) figura 4-1). Su inclinación es aceptar el inevitable corte de los seis trabajadores. Después de todo, las únicas alternativas son cortar los sueldos en lugar de los trabajadores pero esto perturbaría a todo el personal restante, la otra opción sería cortar ciertos gastos discrecionales que tendría un efecto limitado. Antes de tomar la decisión final, requiere diferentes presentaciones del departamento de costos. Mostrado en la columna “Process View” (columna de la derecha) en figura 4-1.

El análisis muestra que los costos que agregan valor al cliente son sólo un 60 por ciento de último año; 40 por ciento de los costos fueron atribuidos al trabajo que en primer lugar no era necesario,

FIGURE 4-1

A look at the process view of costs

General ledger view			Process view		
	\$m this year actual	\$m next year budget		\$m this year actual	%
Salaries (60)	3.20	3.30	New systems	2.60	
Staff cuts (6)	0.35	—	Customer support	1.00	
Travel	0.90	0.80	<i>Value-adding costs</i>		60%
Expenses	1.05	0.90	Rework and corrections	2.00	
Telecoms	0.50	0.40	Non-contract user help	0.40	
			<i>Non-value-adding costs</i>		40%
Total	6.00	5.40	Total	6.00	

(e. g., un diseño y análisis pobre, descuido en el mantenimiento, ineficiente apoyo al cliente). Si se eliminara solamente el 25 por ciento de esos costos que no agregan valor al cliente, la demanda de la oficina líder lograría reducir los costos sin despedir a los empleados. Observando el futuro puede verse cómo la productividad del departamento pudiera mejorarse si todo el trabajo innecesario fuera eliminado.

La mayoría de los presupuestos son invariablemente aceptados con base a ajustes del porcentaje del año anterior. Pero, dada la alternativa de análisis (basada en procesos), ¿qué sucede actualmente? Todos los costos ocultos dentro de las descripciones contables (como sueldos y viajes), agreguen o no valor, se ajustan de la misma manera. Asumamos un 10 por ciento de incremento en el presupuesto es acordado sin haberse reconocido en los procesos alternativos de revisión. ¿Cuál es el resultado? ¡Un 10 por ciento de incremento en el presupuesto para costos innecesarios! Por ejemplo, el presupuesto para “los reprocesos y correcciones” incrementado en \$200,000 dólares. Este escenario demuestra que ese presupuesto es premiado por su habilidad para permanecer en los niveles acordados teniendo pocos incentivos para preguntas escudriñadoras concernientes a problemas estratégicos y de trabajo que debieran sustentar totalmente los procesos. El resultado es una gran oportunidad para el desperdicio.

Analizar las organizaciones a través de procesos horizontales, permite a los gerentes identificar y eliminar los costos innecesarios. En el libro *la Máquina que Cambió el Mundo*, de los autores Womack, Jones, y Roos, señala la creación de “organizaciones delgadas” describe el ahorro en el sistema de producción de Toyota comparado con la producción en masa, usando la mitad del espacio industrial, inversión en herramientas, horas de ingeniería para desarrollar un nuevo producto en la mitad del tiempo, mitad de inventario por el resultado de menos defectos, mayor producción y siempre creciendo en variar los productos. En resumen explican porque Toyota creció rápidamente como fabricante de autos en el mundo y es muy rentable.

Mientras las empresas Americanas y Europeas estaban siguiendo estrategias basadas en economías de escala, Toyota se concentraba en “economías de flujo.” Una de las historias dichas sobre Taiichi Ohno, es que cuando volvió de América en los años cincuenta; (habiendo estudiado los métodos en U.S.) para preparar una nueva planta en Japón, no tenía mucho capital y no sabía cómo manejar máquinas pequeñas. Así que su primera tarea fue reducir los cambios de tiempo. En unos meses él había reducido el tiempo que tardaban los americanos en hacer los cambios (de diez días a diez minutos). Tenía intuición en ese momento respecto a los costos. Él, como otros, asumió que los lotes de tamaños pequeños llevarían a costos más altos. Rápidamente comprendió que sus costos se habían reducido porque tenía menos inventario y menos problemas de calidad para corregir.

Las ideas de Ohno fueron tomadas por Dell para sus computadoras personales. Su modelo de ventas directas ha permitido que sus costos de producción se vuelvan bajos, en una industria con reñida competencia, en contraste con casi todos los demás fabricantes de computadoras, esto ha facilitado a Dell competir agresivamente en cualquier mercado del mundo. Dell busca continuamente la manera de acortar los costos (de \$1. 3 billones de dólares en 2002 y otros \$2 billones en 2003) y continua mejorando los procesos de operación. El secreto del éxito de Dell está en mejorar su cadena de suministro. Según Jeffrey Clarke, Vicepresidente del grupo

dice “Nosotros manejamos de extremo a extremo la cadena de suministro, desde el pedido hasta la entrega. Cuando usted hace el pedido mediante outsourcing, se ahorra costos, porque el outsourcing también estará haciéndolo para alguien más. Nuestros competidores hacen eso para competir. La cadena nuestra de suministros respecto al competidor es mejor, pero, ¿nuestra cadena de suministro tiene una ventaja competitiva porque usamos outsourcing? Si, porque por más de cinco años Dell ha reducido sus costos de la cadena de suministro hasta en un 60 por ciento.”

Pero los beneficios de eliminar el trabajo innecesario a través del pensamiento delgado no se confinan solamente en la cadena de suministros (como se ilustró en el ejemplo de tecnologías de información). La historia que John Seddon cuenta sobre un Banco del Reino Unido, es el típico ahorro de costos de oportunidad en las organizaciones de servicio. El banco cerró cientos de agencias y reclutó a personas de bajo costo para llenar tres call centers (de unas mil personas cada uno). Los ahorros parecían enormes. Después de seis meses la demanda era tan grande que abrió un cuarto centro. Cuando el CEO preguntó porqué era necesario otro call center, la respuesta fue, “porque la demanda del cliente ha aumentado y a los clientes les gusta que los atiendan profesionalmente.” El CEO llamó a un consultor que analizó las llamadas. Hay básicamente dos tipos de llamadas: aquellas que se relacionan para pedir apoyo (agregan valor); y esos clientes que se vuelven locos porque necesitan llamar varias veces para buscar que alguien los atienda o conseguir una orden acorde, o pedir algo que olvidó (no agrega valor). El consultor encontró que las “llamadas que no agregan valor,” correspondían aproximadamente a la mitad de todo el tráfico del call center. Así es como el banco llegó a tener cinco call centers.

Este modelo no es extraño; es común en la mayoría de call centers. El consultor encontró proporciones de fracaso de entre 20 y 45 por ciento en el servicio de vigilancia, y en las compañías de telecomunicaciones. En el sector público encontró un 50 a 80 por ciento. Cuando los encargados de los sistemas fueron cuestionados sobre estos extraordinarios resultados, la respuesta común fue, “bien, esa es la norma de la industria, ¿no es así?”

¿Por qué pasa esto? La razón primaria es que la medición individual del desempeño de las actividades de la mayoría de agentes de call centers es conducida por metas, (medidas apropiadas de la industria). Estas metas de actividad se basan en el número de llamadas, tomadas desde el tiempo para contestar hasta el promedio de tiempo que dura una llamada, considerando los ratios de abandono, y la cantidad de trabajo que cada agente hace en un día o en una semana.

Este tipo de información es útil cuando se planean los recursos necesarios (el número de personas, etc.) pero como medidas de desempeño son contraproducentes. Si los empleados no pueden lograr sus metas ellos empiezan a simular. Considere como los documentos confidenciales revelan los efectos acerca de las metas en grandes compañías de energía en el Reino Unido. Se somete a los clientes a preguntas difíciles, una vez colectadas se reparten al personal de ventas y al departamento de servicio al cliente. La meta primaria es la duración de las llamadas. Durante un periodo de cinco semanas, dos call centers se ocuparon de 750,000 llamadas, el promedio por llamada de 432 y 450 segundos. Se espera que el personal del centro de servicios mejore sus metas para el tercer trimestre de 2005, es decir 10 por ciento más rápido que antes, con una meta de 420 segundos por cada llamada. El tiempo más largo

que una persona puede tardar con el problema de un cliente, después que la llamada es terminada e incluyendo la meta de 420 segundos, se ha acortado a un máximo de 230 segundos. Evitar que estas metas bajen y que el personal pueda contestar al menos el quince por ciento de llamadas de clientes en los días ocupados. En lugar de enviar una carta diciendo que se intentó devolver la llamada, invitando al cliente a que él devuelva la llamada.

Por el lado de las ventas, los miembros afrontan una acción disciplinaria, si regularmente no hacen al mes unas veinte ventas del producto. Se envían como ayudantes a los que vendieron menos para volver al nivel. Si eso es persistente de no alcanzar las metas de ventas propuestas, el personal puede considerarse fuera de la compañía. Para ganar £1,500 euros (\$2,700 dólares) como ingreso extraordinario anual, el personal de ventas debe lograr por lo menos un 35 por ciento de ventas al mes, al igual que el total de llamadas. El servicio al cliente se hace en menos de la mitad del “scorecard” para tener derecho al sueldo extraordinario.

El personal del call center generó un documento donde alega que el personal está trabajando cada vez más bajo un “clima aterrador” y dicen: “el personal incrementa cada vez más su desesperación para no perder sus trabajos, están haciendo trabajos que no tenían en el pasado. Ellos ganan £15,000 (\$27,000) al año, ¿los perdieron poniendo ventas falsas? Si las metas suben de nuevo, entonces aumenta la posibilidad de incidir nuevamente.” En un momento cuando la compañía, por su propia admisión, está perdiendo clientes y está luchando para conservar las ganancias, el uso de metas está contribuyendo más a su aflicción.

Aunque muchos gerentes lo negarían, yo sospecho que esta historia es típica de lo que pasa en más de algún call center. El problema es que los intelectuales creen, que no son las personas, sino los sistemas. Deming calculó que el 95 por ciento de las actividades que no producen valor son causadas por el sistema y sólo el 5 por ciento concierne a las personas. En un call center, la atención total, son las evaluaciones del desempeño de los empleados. Es típico de los Gerentes cambiar metas e incentivos, entrenar a las personas en el camino, y amenazarlos con perder sus trabajos. Con esto trabajan en una sola parte del problema.

Para eliminar las llamadas que no agregan valor, las organizaciones examinan el flujo de trabajo desde la perspectiva del cliente. Averiguan porqué no se están entregando los productos a tiempo y porqué no se les llama a los clientes. Saben que si pueden determinar la raíz de los problemas (e. g., eliminando metas y midiendo la experiencia del cliente) empezarán a avanzar. Relativamente logrando estos simples cambios, las empresas tendrán capacidad extra.

Estas ideas fueron usadas por Liverpool Council para convertirse, de una de las peores oficinas de gobierno en el Reino Unido a una de las mejores. Nueve sistemas de recursos humanos y doscientas personas fueron modernizadas a un solo sistema con setenta y ocho personas. Treinta formas de reclamos de gastos han disminuido a una. El número de departamentos se ha bajado de once a cinco, el Consejo continua disminuyendo los sistemas. Pero esto no podría hacerse sin considerar el servicio al cliente. Los innumerables departamentos de entrega del pasado han ido disminuyendo. Actualmente hay solamente dos canales: Un call center que corresponde al 70 por ciento del contacto con el cliente y una red de tiendas que proporcionan el acceso a los 770 servicios de la compañía. El paquete sorpresa

es el call center. “Liverpool Directo” es el call centers más provechoso en el Reino Unido. También tiene los niveles más bajos de personal, 2 por ciento. Todo el personal son trabajadores experimentados de Council (por consiguiente de costos altos) pero el valor que proporcionan puede verse en el número de llamadas que se reparten con éxito en el primer punto de contacto. Ellos miden llamadas repetidas o falladas, esto es una parte del promedio de la industria. El proyecto completo se ve exitoso, ahorrando £120 millones de p.a. para Council.

El impacto del pensamiento delgado en la mayoría de organizaciones es apremiante, así que tenemos que interrogarnos ¿porqué ha tomado tanto tiempo llegar a la raíz? La respuesta probablemente miente respecto a la forma en la que las organizaciones son administradas. Un informe identificó que las barreras clave son las actitudes para cambiar dentro de una compañía, falta de conocimiento sobre el pensamiento delgado, escasez de habilidades correctas (como administrar supervisar/mano de obra), y problemas culturales. Otro problema es que cuando los líderes del proyecto migran al pensamiento delgado las operaciones de la organización tienen una función horizontal y jerárquica; que es un juego mental que corre opuesto al ambiente requerido para usar pensamiento delgado y alcanzar el éxito.

Necesitamos recordar que en la mayoría de organizaciones, la toma de decisiones es separada del trabajo. Esto crea mensajes nulos y una conducta política. Para cruzar esta brecha, las empresas gastan grandes sumas en planeación compleja, presupuestos, programaciones, y cuadros de mando; los cuales programan diariamente cada acción y actividad para el de primera línea. Las organizaciones delgadas no operan de esta manera (y así no incurre en costos adicionales). Todos en Toyota están involucrados en mejorar la planeación de negocios. Ellos tienen reuniones regulares para discutir su progreso y considerar las nuevas iniciativas. Todas sus expectativas de contribución e ideas son escuchadas. No hay ninguna sugerencia porque ninguna persona tiene miedo hablar sobre ideas nuevas, no importa lo radical que sean ellos. Uno de los autores Jeffrey Liker, visitó la planta de Toyota en Kentucky, y descubrió que los empleados durante el periodo de un año, habían hecho 800 sugerencias de mejora y ¡el 99 por ciento de ellas se había implementado en la planta!

Administre Costos Fijos a través de metas direccionales y Ratios en lugar de Presupuestos de Costos

El presupuesto de costos ha sido renombrado “presupuesto de costos protegido” porque en eso lo convierte los gerentes. Ningún gerente autorizará que sus costos sean reducidos respecto al del último año. Usted gana la lucha por el presupuesto consiguiendo más recursos, no aceptando menos. ¿Cómo puede justificar un incremento del 20 por ciento para entrenamiento? ¿Por qué el estacionamiento ha subido en 10 por ciento? ¿Porqué usted necesita un 15 por ciento más para mercadeo? esos son los puntos típicos en la negociación de todo presupuesto. Las justificaciones simplemente son fáciles, usted dice al supervisor que usted no puede ejecutar los proyectos con sus recursos actuales. Y que usted gasta el presupuesto de todos los años y justifica la necesidad de aumento para el próximo año.

Muchos CFOs cuestionarán cómo controlar los costos fijos sin los presupuestos. John Wilton CFO del World Bank dice: “Podemos asegurar que los gastos permanecen en niveles estables y accesibles a mediano plazo, se fijan parámetros de gasto agregando con el tiempo niveles de costo por unidad. Haremos esto para la Holding responsable de asegurar que los costos van en dirección correcta y tomarán acciones correctivas rápidas cuando sea necesario.” “Él cuestiona la eficiencia del control de costos por presupuestos”:

La mayoría de personas, incluso los miembros del Consejo, han perdido la mayor parte de sus carreras usando herramientas de presupuestos tradicionales, y piensan que el control se da por proporcionar fondos en miles de cuentas, asegurando que los gerentes no gasten más de esas cantidades. Ellos no ven claro en la contabilidad dónde se asignan los gastos en el sistema. Una vez una cuenta está agotada, la mayoría de los gerentes definirán que gastos de esa cuenta son traspasados a otra que este disponible. Controlar ese nivel de detalle es una falacia, además de ser muy costoso. Por supuesto podemos controlar los gastos con más cuentas, pero lo más importante es que necesitamos educar a todos, para que veamos el control en términos de administración del riesgo estratégico. Si se comenten menos errores y convertimos más de nuestros recursos en resultados con valor agregado, estoy seguro que todos estaremos contentos.

Organizaciones como World Bank están cambiando los sistemas de administración de costos dentro de los cuales no se hace ninguna asignación global, sino que es hecha por centros de costos. En cambio, las unidades de negocios utilizan los fondos centrales cuando los necesitan y son responsables de asegurar que el nivel de gastos sea el acordado. Los costos son aplicados a la unidad que los usa.

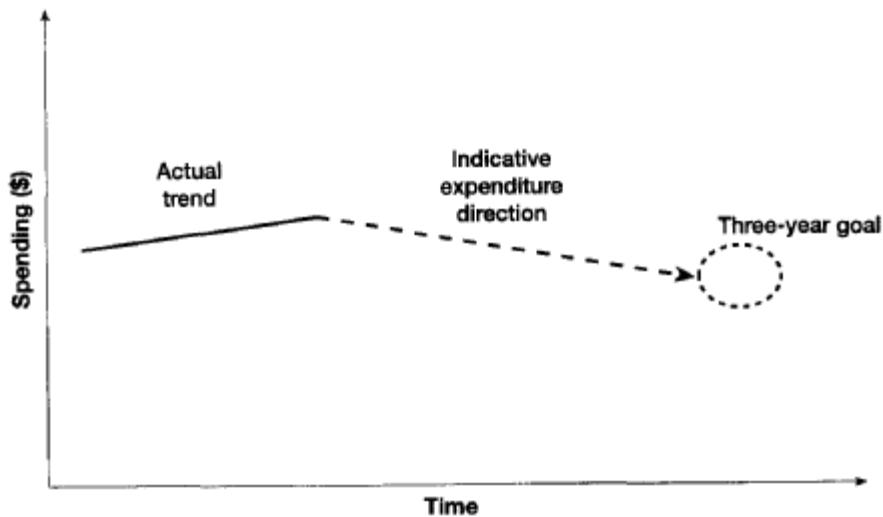
El papel de la administración, es dar indicaciones claras a los gerentes de las unidades de negocios sobre el uso de recursos, pueden anticiparse en el mediano plazo dando prioridad a la estrategia acordada. Estas indicaciones están típicamente informadas en el formulario de gasto para tres años, fijadas en relación a los últimos doce meses del gasto real respectivo. El mensaje es: “su nivel de gasto actual sigue esta tendencia. Durante los próximos tres años usted debe administrar sus recursos en ese nivel de gastos siguiendo esa dirección.”

Los cambios en los gastos son expresados en porcentajes, medidos sobre una base de doce meses. De esa manera el control es relevante en cualquier mes del año. Esto contrasta grandemente el valor absoluto anual (o a menudo depende del desempeño). Como lo mencionamos antes, las metas animan a conductas de juego por dinero. La línea indicativa de tendencia de gastos es un campo de juego refiriéndose a dos situaciones, el tamaño y el tiempo (vea figura 4-2). Hay imprecisión deliberada en las metas de tiempo y gasto (accisas). Este enfoque también niega la importancia del año fiscal, y la mentalidad de “gástelo o piérdalo”. Más bien, gastando por la unidad es estar a un nivel aproximado en un momento aproximado. El grado de satisfacción del nivel real de gastos y lo que se ha logrado usando esos recursos se evalúa retrospectivamente, siempre que sea apropiado, con el beneficio de percepción retrospectiva.

Los líderes de las unidades de negocios hacen sus planes considerando los recursos disponibles, en el nivel indicado, llevando a cabo las estrategias convenidas. Esto significa

FIGURE 4-2

Setting directional spending guidelines

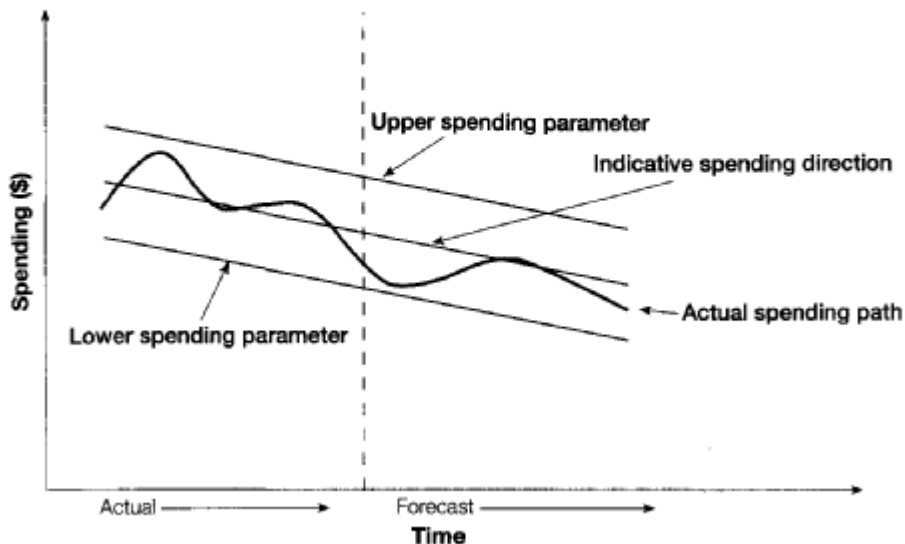


que hay necesidad de tomar acuerdos explícitos sobre en que momento la estrategia se realizará (por ejemplo, tres años). Este método transfiere la responsabilidad de administrar los costos del centro corporativo al de primera línea. Esta transferencia de responsabilidad, cambia el juego mental sobre los gastos. En lugar de unidades locales que gastan “fondos corporativos” se sienten partidarios de la negociación del presupuesto, gastan su propio dinero con el cuidado y atención debida. También saben que si gastan demasiado o muy poco mantendrán ese parámetro en el tiempo. Para Handelsbanken, estos parámetros se definen en proporción al costo/ingreso. En World Bank los definen por un cambio del porcentaje en la tendencia (por ejemplo, más o menos dos por ciento del nivel del gasto ejecutado).

Algunas organizaciones también apoyan esta forma de administrar el gasto preparando proyecciones dinámicas de dos o tres meses (vea figura 4-3). Cuando se agregan estas proyecciones se debe ser preciso, proporcionando mayor responsabilidad a los gerentes, advirtiéndole que puede ocurrir cualquier peligro. Borealis usó este método con éxito para reducir sus costos fijos en un 30 por ciento en cinco años.

FIGURE 4-3

Controlling directional spending



El verdadero beneficio de este método para controlar los costos es la desaparición de todo el juego de procesos administrativos en ambos extremos de la gráfica (e. g., protegiendo los costos a través de grandes contingencias) y el extremo de la izquierda (e. g., gastando cada centavo del presupuesto para justificar un aumento para el año siguiente). Los ahorros potenciales son grandes, y los sistemas de control son sin duda fuertes y firmes constantemente para ambos gerentes; locales y centrales, quienes constantemente monitorean el trabajo de valor agregado e interconectan las iniciativas estratégicas.

Haga los Servicios Centrales Sensibles a los Clientes Internos

En la administración de procesos, los servicios centrales se han vuelto centros de excelencia que apoyan a los equipos de operación. Pero los beneficios de centralizar las funciones del back-office serán limitados, si esos servicios son simplemente asignaciones para las unidades operativas, basadas en alguna arbitrariedad y sin transparencia. Eso es porque algunas organizaciones están moviéndose de la asignación anual de los centros de costos, hacia sistemas que permiten a los equipos de las unidades de negocios el acceso a los recursos operacionales cerrando los puntos necesarios. Esto reduce el desperdicio endémico en los sistemas tradicionales.

Una aproximación, será crear un mercado interno para proveer servicios internos. Algunos han usado acuerdos de servicio para definir la relación cliente-proveedor, pero esto puede aludir a más de una obligación legal para apoyar los centros de servicio que simulan un mercado real con las opciones y condiciones de satisfacción al cliente. Otro problema, es cómo definir los servicios internos y facturarlos. Para los gerentes operativos, no hay nada peor que recibir incalculables facturas por servicios internos. Las facturas apenas hacen a estos gerentes

sospechosos y resentidos sobre la agobiante carga de oficina que tienen que llevar las unidades de negocios.

La regla de oro es mantener la base de facturas lo más simple como sea posible. Por ejemplo, que el departamento de tecnologías de información, pueda suministrar los servicios mostrados en la figura 4-4 junto con una base clara de los servicios cobrados. Las unidades de operación pueden claramente entender los cargos básicos más importantes que pueden influenciar los costos incurridos. Si están incurriendo en facturaciones altas por un servicio, ellos no lo valoran, pueden usar menos o pueden quejarse y demandar que se mejore. Esta transparencia ejerce mayor presión en la central de costos y hace sentir mucho mejor a los proveedores externos con clientes más satisfechos.

Parece obvio, pero no se sabe quién es el cliente de la central de servicios, quién está usando el servicio y si tienen presupuesto de costos y autoridad para pagarlo; esto es importante. Por ejemplo, miles de empleados tienen PCs y computadoras portátiles pero sólo el líder del departamento absorbe los costos del presupuesto. En las grandes organizaciones hay miles de clientes críticos, ¿qué hacer con ellos? El ejemplo de Handelsbanken da seguimiento a cientos de puntos de vista de clientes que pueden representarse sólo por una persona designada que tienen alcance y autoridad respecto a los servicios y precios.

Hay algunos servicios comunes que no pueden fácilmente ser aplicados a un cliente interno en particular o a otro.

FIGURE 4-4

Menu of central services

Service description	Basis of charge
Application development service	Number of hours
Application maintenance service	Number of hours
Mainframe processing service	Number of CPU units
Distributed processing service	Number of servers
Network service	Number of network ports
Ad hoc data requests	Number of hours
Desktop equipment leasing	Number of desktops
Laptop equipment leasing	Number of laptops
Online report viewing	Number of online reporting log-ins
Remote access service	Number of subscriptions
Intranet support service	Number of hours support
E-mail service	Number of accounts
Imaging service	Number of seats
Basic telephone service	Number of extensions

Reclutar a un empleado y por supuesto proporcionándole entrenamiento puede relacionarse claramente a una unidad en particular. Pero los costos de los altos ejecutivos, tecnologías de información, y algunos costos de R&D; no pueden identificarse fácilmente con las unidades operativas en particular. En estos casos, una porción de tales costos se mostraría como “unidad de costos de mantenimiento,” como figura mostrada después de los costos “controlables.”

Sea cauto al transferir los precios

Muchas organizaciones usan varias formas de trasladar precios cuando mueven productos o servicios de una unidad organizativa a otra. Esto hace que con facilidad se pierda claridad y transparencia en el sistema de medición del desempeño, cuando existe un mal diseño en el sistema de traslado de precios. El problema es que los contadores están desesperadamente intentando darle sentido financiero a las unidades de negocios, (la diferencia de costos y beneficios minimiza el impuesto) contrario al sentido de conducta que necesitan las organizaciones. Cada compañía debe estar acorde a las reglas fijadas por el gobierno administrativo y la contabilidad para las unidades de negocios.

Los equipos deben saber en detalle cómo se construyen las mediciones. Tales mediciones deben ser claras y transparentes para que las personas confíen en ellas. El CFO necesita ser sumamente cuidadoso al transferir precios, especialmente con los márgenes de ganancia involucrados. Hay básicamente cuatro opciones para trasladar precios: solamente los costos variables; costo total, (costo variable como proporción de los costos generales) costo total más los beneficios de márgenes de ganancia; y beneficio total del mercado. Veamos cada opción.

COSTOS VARIABLES. Este es el mínimo nivel de transferencia de precios, y representan solo aquellos costos que varían directamente con el producto o servicio (e.g., material, mano de obra, y otros costos directos de producción). No incluyen gastos generales. Con el simple uso del método del costo variable, es improbable llevar la unidad a un resultado de contabilidad justo, hacia arriba o abajo. Y es probable que el precio sea inestable, porque los costos variables pueden cambiar significativamente con el volumen de producción.

COSTO TOTAL (UNA PROPORCIÓN DE LOS COSTOS TOTALES A COSTO VARIABLES). Este es el método preferido por la mayoría de organizaciones. Significa que cada centro de costos (normalmente una unidad sin clientes externos) aclara sus costos de un año y los fracciona incluso en términos contables. Esto tiene la ventaja de ser relativamente simple y evita conductas adversas asociadas con próximas opciones (i. e., dónde las cifras de ganancias son incluidas).

COSTOS MÁS LOS BENEFICIOS DE MÁRGENES DE GANANCIA. Esta opción es usada por algunas organizaciones para “motivar” a gerentes de las unidades para darles metas de ganancia. La idea es simular precios de mercado y dar incentivos a los gerentes de unidad para maximizar su desempeño. Pero las oportunidades de juego y mala práctica son extensamente abiertas para que los gerentes manipulen los precios para alcanzar sus metas. He oído decir que “cada unidad de negocio hace un beneficio, y solamente la compañía total hace una pérdida.”

BENEFICIO TOTAL DEL MERCADO. Esta opción es usada por organizaciones que tienen unidades de negocios independientes que también venden sus productos y servicios a clientes externos. Es probable que ellos tengan una lista que puede usarse para transferir el precio propuesto. Así, ellos cobran el mismo precio a otros negocios del grupo como se lo cobrarían a clientes externos (i. e., modelo del precio de mercado). La mayoría de compañías de crudo operan de esta manera.

Administrando a través de un mercado interno, los Costos por Servicios Centrales en Handelsbanken

Handelsbanken, usa la segunda opción de transferencia de precios (costo total) usando un proceso de costo estándar para facturar productos y servicios de la unidad central a las regiones y sucursales. Cada año todos los costos por servicios centrales (sólo el 2 por ciento de la base del costo total) es “neteado” (incluyendo algunas asignaciones como costos por tecnologías de información). Dentro de las sucursales hay varios procesos, como abrir nuevas cuentas, procesamiento de hipotecas, y préstamos. El tiempo requerido para realizar esto ha sido medido usando un sistema basado en estándares predeterminados de tiempo para los elementos individuales de trabajo involucrados en cada proceso. Estos procesan costos, luego forman parte del menú de transacciones facturadas que se aplican a las sucursales; cada vez que ejecutan un proceso estándar. Así por ejemplo, cada transacción de Internet tiene un costo estándar. Sin embargo este costo cambia regularmente dependiendo del volumen de transacciones. De tal manera que a más volumen el costo es más bajo para la sucursal.

Esto se da porque cada transacción también está relacionada a un cliente (y cada cliente es asignado a la sucursal) el sistema es capaz de recopilar y producir instantáneamente las declaraciones de rentabilidad por cliente, sucursal, región, y el banco en su totalidad. Esto tiene “su propio significado” ubicar las cuentas basadas en esas estimaciones permite resultados rápidos (Las declaraciones de ganancia están disponibles en línea para el grupo y las sucursales). Estas cuentas son conciliadas anualmente. Es importante reconocer, sin embargo, que no hay ningún incremento de ganancia en el sistema. Hay Solamente verdaderos ingresos y costos fijos.

Handelsbanken proporciona un buen ejemplo de como puede trabajar el mercado interno. Todos los centros de costos son absorbidos por los centros de ingresos como las regiones y sucursales, pero ellos no lo presentan simplemente como cómplice de un hecho consumado. Hay una ronda anual de negociaciones donde se estiman los costos y se consolidan los servicios que son presentados y discutidos con todos los representantes involucrados. Gerentes regionales y de sucursales tienen el derecho para defender los costos e incluso para rechazarlos. Es un mercado interno donde la central de servicios “vendedores” consigue a las unidades de negocios como “compradores” los compradores revisan los precios comparándolos con servicios similares del mercado y se aseguran de recibir el valor justo. El CFO Lennart Francke nos dice cómo funciona en la práctica:

El mercado interno, es un sistema diseñado para colocar los servicios centrales bajo la misma clase de presiones a la que se enfrentan los equipos de operación. Donde los ratios de

mercado (bajos), son determinados usando benchmarks para precios de salida del departamento de servicios centrales. Bajo mi supervisión como director del equipo cuatro representantes de “vendedores” (función de servicio central) y cuatro representantes de “compradores” (centros de ganancias tanto regionales como sucursales) se encuentran para competir por un precio para cada posible proceso o transacción (alrededor de quinientos precios en el total).

Cada transacción dentro del mercado interno es facturada inmediatamente a la sucursal, a través de un sistema de contabilidad llamado “shadow.” Esto significa que los gerentes de sucursal y centros de ganancia tienen continuamente una visión justa, basada en lo que está pasando. Es una gran ventaja tener una organización descentralizada como la nuestra. Los Gerentes siempre pueden actuar con sus propios números, no tienen que sentarse y esperar a que la administración tome importantes decisiones estratégicas antes de tomar ellos decisiones. Cada transacción en una sucursal tiene un ingreso, un costo o ambos. Todos los centros regionales y de costos son aclarados por las sucursales aproximadamente cada mes. Así cuando usted suma todos los ingresos declarados por las sucursales ellos figurarán en el total reportado al banco (aunque hay algunos costos de oficina como sueldos de directores que no son facturados).

Pero nosotros no debemos confundir nuestro método con niveles de servicio acordados. Sospecho que la mayoría de ellos, son un engaño en lo que ellos hablan sobre compromisos de servicio, pero en la realidad sólo manejan contratos de servicios centrales que tienen el poder para inferir en las unidades negocio. En ese sentido usted probablemente no podría aplicar nuestro sistema en organizaciones centralizadas, porque no tiene los compradores independientes que realmente están autorizados para negociar los precios de transferencia. Lo que debemos recordar es que tenemos compradores que realmente tienen un estado de cuentas de ingresos que deben preservar y pueden actuar como compradores casi independientes. Así, si una sucursal no quiere comprar ese producto o servicio, pueden comprarlo en cualquier otro sitio o simplemente discontinuar la compra o sus servicios. Depende de ellos ser responsables por sus costos y rentabilidad.

Igualar la Capacidad con la Demanda Actual

Una de las mayores fuentes de desperdicio en cualquier organización, es el exceso de capacidad (e. g., no utilización de edificios, planta, personas, y tecnología). En el modelo tradicional la capacidad es fijada de antemano, de tal manera que determinan el costo del producto antes de que el primer artículo sea hecho. Michael Dell expuso muy bien el problema de capacidad tradicional:

“El caso típico en nuestra industria es la fábrica donde se construyen diez mil unidades por día, día entrada y día de salida. Primero las máquinas se amontonan en la bodega, luego se amontonan en los canales. Y de repente, el tipo que está al final de la cadena grita, “hey, nosotros tenemos demasiados de éstos. ¡Todos paren! Y la orden para detener el flujo a través de la cadena, hasta localizar cada componente suministrado, literalmente para y empieza. Porque si hay un retraso de noventa días entre el punto de demanda y el punto de suministro tendrá un proceso ineficiente, más inventario, más tiempo, mayor variabilidad, y ¡un gran

problema! En nuestra industria hay mala conducta. Las compañías rellenan los canales para conseguir librarse de inventario obsoleto y de esta manera conseguir los objetivos financieros de corto plazo.”

Los efectos maliciosos del sistema de costos estándar y la mentalidad de recuperación de costos fijos, pueden llevar a la administración a tomar decisiones que desafían la opinión racional. Considere la siguiente situación. Una compañía de productos de consumo, recientemente lanzó una quinta variante en un rango de cuchillos de cocina. La capacidad de producción está fijada en noventa mil unidades por mes (el presupuesto para el nuevo producto es cinco mil unidades). Pero el nuevo producto no se vende y la meta cae rápidamente. ¿Qué pasa luego? El piloto automático del sistema de asignación de costo activa un mecanismo, y la capacidad de costos originalmente cargado al producto es dejado caer y se reasigna a los cuatro productos restantes. El resultado es predecible (difícil de creer) el cuarto producto es ahora marginal. Este descende, o “muere” la espiral puede ocurrir fácilmente a través de una adhesión ciega con una mentalidad de recuperación de costos fijos.

Las fábricas trabajan duro para eliminar los costos generales y remover el desperdicio. Taiichi Ohno definió, más capacidad, más trabajo, igual a desperdicio. En otros términos, si nosotros podemos identificar y eliminar el desperdicio entonces “liberamos” capacidad dentro del sistema. Esto puede quedarse allí hasta ser absorbido por el trabajo adicional o eliminarse totalmente. Algunas empresas usan esta capacidad para tomar órdenes especiales para un cambio rápido y radical así ganar una ventaja competitiva. Las fábricas tienden a usar proyecciones dinámicas de doce meses (actualizándolas todos los meses) revisando la capacidad requerida. Hay una proyección para cada familia de productos. La capacidad de operación se establece para cada mes, tomando en cuenta la revisión de productos, proyecciones y cualquier cuello de botella que surja dentro de la cadena de valor. El equipo hace lo que los clientes demandan hoy. Materiales y componentes son llevados al sistema justo a tiempo, resultando en inventarios bajos y entregas a tiempo. Para lograr esto debe haber capacidad de ahorro. Una vez las proyecciones se han preparado, el equipo de administración ve las proyecciones versus la capacidad. Cuando la capacidad propuesta es mayor, simplemente proporciona personal adicional. Si no hay suficiente capacidad, necesita pensar con mucha imaginación como pueden hacerse disponible, fomentando mejoras, cambios en el proceso de producción, cambios en el mantenimiento de producción de células, adquisición de equipo adicional, o el outsourcing en algunos productos. Si la capacidad es el problema, inmediatamente el equipo trabajaría horas extras o tal vez recibiría ayudas de otra cadena de valor.

En Toyota, planear es un proceso continuo. A inicios de los 90s, cada una de las plantas proyecta las salidas (y así la capacidad) que debe ser, la planeación detallada era solamente con un mes de anticipación, por ejemplo, la producción planeada de marzo es fijada en la segunda mitad de febrero. Porque Toyota ha movido a una plataforma común casi todas sus plantas a nivel mundial (estos pueden manejar ocho modelos diferentes, no importa las variedades del mismo modelo), incluso hay más flexibilidad en la planeación y es capaz de fomentar la reducción en los ciclos de tiempo. El ciclo del tiempo de ordenar un producto terminado, es movido a una escala de cinco días. Esta flexibilidad y rapidez, es adicional, e incluso reduce los costos, volviéndose cada vez más difícil para sus competidores igualarles.

Asegúrese que todos los proyectos son necesarios y agregan valor

Otra causa mayor de desperdicio, es el número de proyectos improductivos que son estimulados sin un riguroso proceso de establecimiento de valor. Este error es complicado cuando se da salida a proyectos y estos no retornan los ingresos esperados. De hecho, la toma de decisiones en las grandes organizaciones es poco racional. Gary Hamel dijo una vez “que la asignación de recursos fue el último baluarte del estilo de planeación Soviético y puede encontrarse en la revista fortune 500.” “grandes compañías no negocian, ellos hacen jerarquías” según Hamel. “El tipo de decisión máxima decide donde es asignado el dinero. Las ideas originales son forzadas a subir la tortuosa pirámide corporativa. Si una idea de un gerente logra sobrevivir a un Vicepresidente escéptico, algún CEO distante o el Presidente, finalmente decide si se invierte o no.” El verdadero ataque mordaz de Hamels es en el cuadrilátero. Los procesos de toma de decisiones con frecuencia se basan en la política de la compañía en lugar de la administración del sentido común. De esta manera las nuevas ideas son reprimidas a favor de perder una buena inversión de dinero, después de las pérdidas por malas decisiones en los proyectos.

Las decisiones de desembolsos de capital usualmente se basan en criterios financieros, involucrando algunos ratios difíciles basados en el costo de capital. De esta manera el sistema es influenciado en contra de proyectos de alto riesgo que no pueden fácilmente establecer proyecciones precisas sobre el cálculo de los retornos. Otros problemas son evidentes. Los proyectos pueden volverse altamente políticos para que los gerentes se vean como campeones de sus propias iniciativas. Es probable que menos de la mitad de grandes proyectos apoyen la estrategia de una compañía. Los gerentes preparan los casos de inversión rápidamente y los implementan; eso significa que la mitad del presupuesto de capital de inversión agrega muy poco valor. Llevando a las organizaciones a la deriva con sus iniciativas de revisión de la estrategia.

De las revisiones regulares de la estrategia obtenga iniciativas de mejora

Muchas iniciativas son manejadas por intereses personales de equipos locales cuyo objetivo primario es maximizar sus propios recursos comparados con sus unidades de negocios rivales. Esto lleva a muchas inversiones que tienen poco o nada que aportar a la estrategia de la empresa; como en un gran banco de Estados Unidos, Kaplan y Norton encontraron que pocas iniciativas pasaron la prueba de la estrategia. Dentro de grandes organizaciones, mantener cientos de iniciativas en juego puede ser un gran problema y representar un desperdicio significativo de recursos. Las iniciativas son, en la mayoría de veces, más fáciles de iniciar que terminar. Así muchos proyectos con frecuencia retrasan su fecha de caducidad.

Una compañía de software, tomó un inventario de cómo muchas iniciativas estratégicas tenían lugar dentro de la organización ¡y encontró alrededor de 450! Muchas de ellas estaban ocultas, ellos simplemente se expresaban diferentes. Desde que tenía solamente unos mil empleados, la compañía empezó a maravillarse de cómo podría ser posible moverse en la dirección elegida con ese nivel de complejidad. Así, después de preparar un mapa estratégico, y elegir de entre más de 450 objetivos estratégicos, con simplemente 13 de ellos prioritarios.

Mejorando las iniciativas, ayuda a alcanzar la política corporativa, como una unidad negocios compite con otra por los recursos del centro corporativo. Jan Wallander de Handelsbanken dice, en los países escandinavos se ha investigado como hacen las decisiones de inversión. Estos estudios muestran que en la vida real los documentos sobre los cuáles se toman decisiones son basadas en uno o varios colores, consideraciones irracionales y subjetividad, considerando a aquéllos que elaboran los memorándums, agrupan los hechos, y hacen los análisis. Cuál personal con experiencia técnica entregará alguna cosa que refleje su necesidad de prestigio, o su envidia y celos hacia otras personas u otras divisiones en la compañía. Sin embargo, Wallander también es consciente de cuán difícil es evitar este problema, dada la tendencia del perfil aprobado para las inversiones de largo plazo, el cual es a través de su sistema de trabajo pesado y hasta que el efectivo se agote.

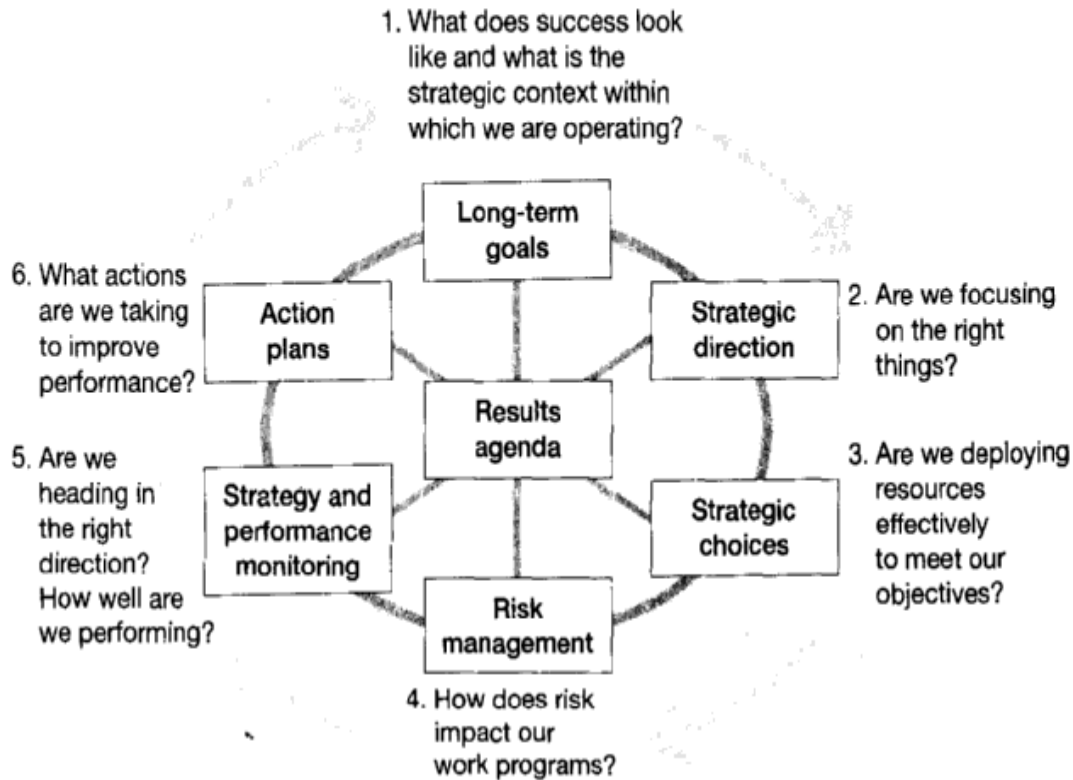
World Bank está comenzando a administrar los negocios con estrategias y contratos de desempeño (SPCs). Bajo el contrato, cada unidad de negocios es responsable en definir todos sus objetivos estratégicos, las líneas de negocio importantes a través de las cuales pretende lograrlos, y el trade-offs a elegir para centrarse en esas líneas. El contrato también define los riesgos que enfrenta la unidad en la implementación de la estrategia e identifica los indicadores que se usarán para supervisar el desempeño de su avance.

Según el CFO John Wilton, quisimos centrarnos en una agenda diferente. Si esa es la estrategia, ¿cuáles son las prioridades y cuáles líneas de negocio estamos involucrando? Y ¿cómo vamos a asignar los recursos a esas líneas de negocios? Éstas son las diferentes preguntas a realizar a las personas. “Les detallamos el presupuesto para los próximos tres años.” Nos movimos a un sistema multi-años que nos permitió mejorar y alinear bien nuestros recursos con la estrategia. Pedimos a cada VPU (Vicepresidente de unidad) preparar una estrategia y un contrato de desempeño. Dijimos a ellos que esto fuera, “válido hasta no ser más válido” y “actualizarlo cuando sea necesario.” “Esto facilita a los gerentes la flexibilidad de cambiar de dirección cuando sea necesario, en lugar de ser conducidos por los ciclos de planeación e información. El proceso de supervisión fue movido a un nivel superior, basado en una perspectiva de largo plazo; usando tendencias e indicativos históricos, con mayor esfuerzo para entender la estrategia histórica. Veinticuatro meses de historia dinámica y metas indicativas a mediano plazo, e importantes indicadores que facilitaron el contexto para la discusión a cerca del desempeño institucional de las unidades. Estos fueron nuestros mayores cambios.

La SPC se redacta con comprensión explícita del nivel indicativo de recursos disponibles. Una vez el Director está de acuerdo, el desempeño de la administración se vuelve un ciclo continuo (vea figura 4-5). El desempeño actual es rastreado regularmente en relación a los indicadores y los objetivos estratégicos, las opciones se revisan cuando es necesario. En el caso de algunas unidades que operan en circunstancias volátiles, esta situación provee flexibilidad para hacer cambios frecuentes. Pero en muchos casos es improbable cambiar la dirección estratégica para el próximo año. Los Directivos creen que estos contratos mantendrán una base de discusión continua sobre la estrategia y la toma de decisión, esto generará un proceso menos (costoso) y con menos errores estratégicos.

FIGURE 4-5

The links in the strategy and performance contract



Este método es similar al modelo del balanced scored al centrar la atención de la administración en las metas, dirección estratégica, ejecución de planes y apoyo, pero existe una diferencia importante. Durante un inicio, el SPC no sigue un ciclo anual; solo necesita cambiar cuando la estrategia cambia, (“válido hasta ser inválido”) y en muchas organizaciones esto no pasa con frecuencia. No se maneja por mediciones detalladas que dicen a los gerentes si están juntos o no para conseguir las metas de corto plazo. La evaluación del desempeño es una mezcla de mediciones duras y suaves, que junto con otra retroalimentación facilita a los Directivos formar un juicio sobre el desempeño total. El SPC obliga a los líderes de negocios a pensar profundamente sobre sus estrategias (incluso las unidades del back-office como finanzas y recursos humanos) y proporciona una estructura de gobierno dentro del cual ellos pueden tomar decisiones y priorizar los recursos.

Priorice los Proyectos según Su impacto Estratégico y Creación de Valor

Algunas organizaciones han tomado la idea de alinear la estrategia a los recursos. Una gran organización de servicios financieros se está moviendo a un sistema de optimización de inversión, en la cual toma todo el dinero que gastan todos los años para la mejora operacional

y en lugar de darlo a negocios en forma de presupuestos anuales, los regula en forma de miles de pequeños proyectos. Los líderes de negocios saben que tienen que justificar todos sus planes de gastos, aunque no lo consideren correcto. La compensación es que pueden colocar nuevos proyectos para aprobación en cualquier tiempo para apoyar sus últimas iniciativas; en lugar de cuatro revisiones trimestrales con sólo tres oportunidades durante el año para realizar inversiones. Una empresa de australiana de servicios públicos ha tomado el gasto discrecional (qué se asignaba a través del proceso de presupuesto) fuera de las unidades de negocios y mantiene esos fondos en niveles altos. Esto evita colocar gastos en un piloto automático a través de los cuales los presupuestos de gastos son como “entrenamiento” “estacionamiento” gastados involuntariamente porque ellos están allí. En un gran negocio multidivisional los ahorros pueden ser enormes. Esta organización ha ahorrado alrededor de \$30 millones de dólares por año. En esencia, encontraron el corazón de los gastos, hacer que cada unidad licite por el gasto discrecional. Y lo más interesante fue que las unidades tenían que hacer esto frente a sus pares, para que todos pudieran ver el juego y solamente las ofertas de mayor prioridad son aprobadas.

También los CFOs están dándose cuenta que un elemento significativo de su capital de inversión es desperdiciado. Piense rápidamente, con tan escaso conocimiento, como se hacen algunas decisiones de inversión. Esto particularmente aplica a adquisiciones dónde se toman enormes riesgos basados en una suave estimación en ahorro de costos y penetración adicional en el mercado. Los casos de enormes inversiones son cargados de números y muchos gráficos que justifican las estimaciones del flujo de efectivo. Pero también detrás de esto hay una política que motiva las propuestas, en lugar de convencer (y razonar) con casos estratégicos. No es una maravilla que la mayoría de las adquisiciones fracasan para crear riqueza para los accionistas de la compañía.

Los CFOs bien informados son conscientes de estos problemas. Se centran en dos criterios: impacto (si es global, regional, o local) y valor (si es estratégico o no estratégico).

1. *Global/estratégico*. Es probable que estos proyectos beneficien a muchas unidades de negocios, así que deben ser decididos y financiados por la corporación. Ejemplo ejercer una nueva marca corporativa o implementar la iniciativa de un amplio sistema de computación.
2. *Global/no estratégico*. Estos proyectos también impactan a varias unidades de negocios, así que nuevamente es necesario que la corporación tome decisiones apropiadas. Por ejemplo la construcción de una nueva oficina.
3. *Local/estratégico*. En este caso, el impacto de la iniciativa queda dentro de una unidad negocios en particular. Porque por ser estratégico el corporativo querrá saber sobre la propuesta y asegurarse que obedece a la definición de una inversión estratégica que vale la pena. En Tomkins por ejemplo, las unidades de negocios son provistas cada año con “mantenimiento de capital común.” basados en sus cuatro trimestres proyectados para el año fiscal, normalmente disponible durante la última semana de octubre. Pueden usar capital común para los planes de gasto que no cuenten con recursos de la oficina líder. Sólo los proyectos nuevos arriba de \$500,000 dólares necesitan la aprobación expresa y puede hacerse con una llamada telefónica en

conferencia. De manera que el acceso al capital es rápido y facilita a la unidad a responder rápidamente a nuevas oportunidades. Cada negocio es autosuficiente en lo que se refiere a servicios de apoyo. No hay ningún servicio compartido en el grupo.

4. *Local/no estratégico*. Si las decisiones involucran sumas relativamente pequeñas y necesitan hacerse, pasan rápidamente. Los equipos deben ver opciones y decidir. Este es el proceso de Tomkins. Las nuevas iniciativas pueden ser agregadas e iniciadas en cualquier momento, ellos debe facilitar varios criterios (modificar tasas de retorno, retorno de pagos en efectivo, consistencia con la estrategia, aprobar un criterio holístico, y valoración del riesgo a través de una prueba). Las propuestas de inversión incluyen requerimientos de capital, salidas de costos, y costos operativos así como generadores de ingreso. En el régimen anterior, el capital de inversión suministraba las licitaciones hechas después que las propuestas eran agregadas (e. g., en orden de mayor importancia), ahora ellos deben agregarse por ventaja de licitación. Para facilitar la aceleración de tiempo, los ejecutivos ponen a disposición a través de video o tele conferencia una presentación oral del caso del negocio que apoyado por la licitación da una señal que está correcto, y pasa a ser agregado (Lo que hace esto posible es la administración jerárquica con la cuenta Tomkins).

Cuando el capital es racionado, muchas organizaciones establecen algún criterio para elegir las inversiones. U. S. Bank, ha desarrollado un modelo de posición balanceado para sus Servicios Financieros en Línea (Online Financial Services OFS). El equipo ejecutivo había identificado tres plataformas estratégicas: 1- atraer y retener a los clientes de alto valor potencial; 2- Incrementar sus ingresos por cliente; 3- reducir el costo por cliente. La iniciativa identifica el proceso clasificando las iniciativas en dos categorías: “estratégico” y “negocios convencionales.” El equipo desarrolló tres criterios para aprobar una iniciativa estratégica:

1 apoyar la OFS a lograr un objetivo estratégico (como listado en el balanced scored); 2 construir una ventaja competitiva; y 3 construir un punto sostenible de diferenciación. Para calificar como estratégica una iniciativa tiene que presentar un alto puntaje en cada criterio (iniciativas que tuvieron un alto puntaje son consideradas como proyecto “mayor”, una iniciativa con puntaje medio es considerada como baja y proyecto “menor”, y las iniciativas con puntaje bajo son consideradas solamente como “actividades.”) Una vez los proyectos pasaron el proceso de análisis, el equipo los segmentó en dos grupos: aquéllos con función específica y de corto plazo, y aquéllos que eran funcionalmente cruzados, relativamente caros, y de largo plazo. El equipo usó tres preguntas en este proceso de segmentación:

- ¿La iniciativa reasigna los recursos dentro de otras unidades funcionales?
- ¿El costo de la iniciativa es mayor a \$500,000?
- ¿La iniciativa toma más de tres meses para implementarse?

Sólo las iniciativas que recibieron un “sí” en cualquiera de estas preguntas pasaron a través de la pantalla del modelo de clasificación de la iniciativa. De la lista completa de alrededor de cien iniciativas, sólo once sobrevivieron a las primeras dos revisiones. Se pedía a los defensores de cada proyecto, que en esta fase prepararan una propuesta más detallada del caso

de negocios. Como se muestran en la tabla 4-1, fueron usados seis criterios para alinear las iniciativas y ponderados según el nivel de importancia.

Esto, en lugar de ser absurdo, va a través de un proceso de amplia toma de decisión solamente para encontrar si los recursos esenciales no están disponibles. Las organizaciones líderes ajustan sus iniciativas con los recursos disponibles. En una gran compañía francesa, cada equipo de negocios tenía que producir alrededor de veinte a veinticinco acciones estratégicas que conducirían y apoyarían sus importantes elecciones de valor, para implementarlas durante los próximos años. El impacto de los recursos de cada plan de acción tuvo que ser mostrado en una matriz de impacto, la cual mostraría cómo los procesos contribuyeron al logro de cada acción estratégica, alto, medio, o bajo. Cuando se completó, esta matriz dio un panorama completo

TABLE 4-1

Investment approval criteria

Criteria	Definition	Weighting
Strategic importance	Fit with strategic platforms outlined in balanced scorecard	40%
Cost	Cost of implementing the initiative (from conception to deployment)	15%
NPV	Present value of net benefits (three-year time horizon)	15%
Elapsed time	Implementation time period (from conception to deployment)	10%
Interdependencies	Degree to which the initiative is dependent upon other initiatives or other parties	10%
Risk/complexity to implement	Operational risk Technology risk	10%

de la demanda de recursos y si o no los recursos demandados eran reales. Esto llevó a priorizar las acciones y evitó potenciales cuellos de botella como: Sobrecargar excesivamente a personas claves, los recursos, o las tecnologías de información.

Preparando inversiones cuidadosamente y llevándolas a cabo rápidamente en Toyota América del Norte

Alex Warren de la planta de Toyota ubicada en Kentucky observó: “Si usted tiene un proyecto que se supone será implementado en un año, me parece que es una típica compañía americana que perderá alrededor de tres meses en planeación, y hasta entonces comenzarán a implementarlo. Pero encontrarán toda clase de problemas después de la aplicación, y perderán el resto del año corrigiendo. Sin embargo, dado el mismo proyecto de largo plazo, Toyota gastará unos diez meses planeando, entonces implementan una pequeña parte, tal como una producción piloto, y será totalmente implementada al finalizar el año, prácticamente sin ningún problema.” Cuando Toyota compró algunos terrenos para hacer pruebas de camino en Arizona, los abogados de Estados Unidos actuaron con amenazas para la compañía, esto fue

incluido en la planeación total, comentando después del trato: “Toyota se destaca como analista superior de estrategias y tácticas. Nada es supuesto. Todo se verifica. La meta está llevándose correctamente.”

El énfasis de Toyota, está en la preparación completa. Si una decisión no mantiene las expectativas, entonces la dirección es tolerante, pero si la preparación es mala, quiérase o no seguirá una probable corrección. Hay cinco elementos importantes en los que Toyota basa su proceso de toma de decisiones:

1. Encuentre para dónde va realmente.
2. Entienda las causas fundamentales que explican la apariencia superficial pregunte “¿Por qué?” cinco veces.
3. Considere soluciones alternativas y desarrolle una razón convincente para las preferencias.
4. Construya acuerdos generales dentro del equipo.
5. Use métodos simples y eficientes de comunicación.

Taiichi Ohno desarrolló la idea de preguntar ¿“Por qué”? cinco veces. Él da el ejemplo de una máquina averiada:

1. ¿Por qué se detuvo la máquina? Había una carga excesiva y el fusible se disparó.
2. ¿Por qué hubo una carga excesiva? La presión no fue lubricada suficientemente.
3. ¿Por qué no se lubricó suficientemente la presión? La bomba de lubricación no estaba bombeando lo suficiente.
4. ¿Por qué no estaba bombeando suficientemente? El ducto de la bomba estaba gastado y vibraba.
5. ¿Por qué el ducto estaba gastado? No había ninguna coladera atada y un trozo de metal entró.

Repitiendo por qué cinco veces puede ayudar a eliminar la causa, desde la raíz del problema o revelar la esencia dentro de una propuesta de inversión. Ohno nos dice que esto es tan importante: “La verdad es que, el Sistema de Producción de Toyota se ha construido en la práctica y evolución de este enfoque científico. Preguntando por qué cinco veces y contestándolo en cada tiempo, podemos conocer la verdadera causa del problema, que a menudo es la parte oculta de los síntomas más obvios.”

La mayoría de compañías escriben largas propuestas y memorándums para justificar su caso. Este no es un proceso de aprendizaje. Se les dice a las personas porqué han hecho una propuesta que debe ser aceptada. Toyota tiene una baja comunicación de fino arte. Se presenta toda la información necesaria para tomar una decisión compleja, presentando en papel tamaño 11 x 17 pulgadas; llamado informe A3, contiene siete partes: la situación actual, propuesta, beneficios, plan, aplicación, controles, y cronograma.

El enfoque de Toyota del pensamiento delgado y la reducción de costos, le ha permitido convertirse en una de las mejores compañías industriales del mundo. Consistentemente rentable por más de treinta años (los resultados de sus rivales han girado entre periodos de ganancias y pérdidas). Sus automóviles son de forma consistente cercanos a la cima del J. D.

El poder de satisfacción del cliente está en la mayoría de países (De acuerdo a un estudio de satisfacción de clientes del 2003 titulado “El Consumidor Informa,” quince de más de treinta y ocho mostraron modelos confiables durante los últimos siete años hechos por Toyota/Lexus). Esto lo ha elevado al número dos en el mercado de vehículos en el mundo, y su ganancia neta es una pequeña combinación de las ganancias de sus tres grandes rivales (GM, Ford, y Daimler-Chrysler).

Uno de los más grandes servicios que un CFO puede realizar para la organización es emprender la guerra contra el desperdicio. Pero para hacer esto eficazmente él o ella necesitan eliminar la burocracia y desafiar a menudo esos recursos protegidos por algunas de las personas más influyentes en la organización. Aprendiendo y aplicando las lecciones de pensamiento delgado que rendirán grandes beneficios, con tal que los gerentes tengan el alcance y autoridad para hacer los cambios necesarios. Ellos también necesitan ver cambios permanentes en lugar de arreglos rápidos, de otra forma cualquier beneficio será efímero.

LISTA DE COMPROBACION PARA EL CFO

- Piense sobre la visión de Drucker, que los resultados de los negocios son proporcionales a los ingresos, mientras los costos son proporcionales a las transacciones y actividades. No se sorprenda al encontrar que entre un 20 y 40 por ciento de sus costos se relacionan a actividades que no agregan ningún valor a los clientes. El desafío es identificarlos y eliminarlos.
- Piense sobre como los presupuestos protegen los costos, centrándose en las categorías de libro mayor de costos; tales como salarios, en lugar de costos por entrega de productos y servicios a clientes. Transfiriendo la responsabilidad de los recursos a los gerentes de operación que los usan, dándoles a ambos la responsabilidad por las ganancias o proporcionando pautas de gastos (e. g., proporción de costos a ingresos). No darles presupuestos de costos detallados que son solamente incrementos de las cuentas del año anterior.
- Desmantele la burocracia en los líderes de oficina y vea la organización como un sistema de procesos y subprocesos que crean y entregan valor a los clientes. Deben unirse los equipos en el proceso trabajo, relacionándose con clientes y proveedores. Esto pone presión en los proveedores internos de reduce los costos.
- Elimine los niveles de administración y canales duplicados, acorte el tiempo entre planear y ejecutar. Pero necesitará el apoyo de importantes influencias como los Directivos del grupo para hacer esos cambios.
- Adopte el pensamiento delgado. Trabaje sólo si eso agrega valor a los clientes (aunque algún trabajo necesita ser hecho por razones estratégicas y regulaciones). Reconozca la distinción entre el trabajo que agrega valor y el que no (algo que no se hace o corrige desde la primera vez o hace necesaria la continuación de

acciones, estos costos pueden comprender cerca del 50 por ciento del total de costos).

- Enfoque la mejora en los sistemas en lugar de las personas, el 95 por ciento de problemas conciernen a los sistemas. Eliminando las causas comunes en un centro de servicio podría implicar la comprensión de por qué no se entregan los productos a tiempo o por qué las llamadas de los clientes no se devuelven rápidamente.
- Muévase hacia un mercado interno para poner presión constante en los costos de la central de servicios. Desconecte el poder a gerentes de negocio que exigen precios bajos y alta calidad.
- Combine la capacidad para la demanda prevaleciente. Use proyecciones dinámicas para estimar la capacidad futura y tome acciones anticipadas para aumentar o reducir la capacidad de costos.
- Derive proyectos de revisión estratégica y ponga en línea los recursos según las iniciativas de mayor prioridad. Elimine los proyectos que tienen poco o ningún impacto estratégico y crean poco valor. Priorice los proyectos según el impacto estratégico y creación de valor.
- Prepare minuciosamente propuestas de inversión y llévelas a cabo rápidamente.

CAPITULO V

“EL CFO COMO UN MAESTRO DE LA MEDICIÓN”

Traducciones de la MAF

Extracto: Reinventing the CFO

HBSP 2006: Jeremy Hope

Capítulo No.5

Quizás nos gustaría destronar a las medidas de desempeño de su gloriosa posición para revelar la falsa deidad en que ellas se han convertido. Pero en vez de eso podríamos confiarles una nueva tarea; sin que por ello sigan siendo como serviles sirvientes. Mas bien, queremos que ellas nos ofrezcan el tipo y la calidad de feedback que acoja y ayude a la gente a seguir adelante en sus anhelos de contribuir, aprender, y lograr algo más significativo en sus tareas.

M. Wheatley & M.K Rogers.

¿Qué es lo que crea un gran desempeño en las organizaciones? Si usted piensa que la respuesta es el liderazgo, el compromiso, la creatividad, el aprendizaje, los equipos de trabajo y la calidad; todos los cuales son factores de la conducta, entonces pasemos a la siguiente pregunta. ¿Cuáles de esas medidas de desempeño (MD) piensa usted que maximizan esos factores? Ninguna, sería la respuesta más probable. Pues bien, los arriba citados creen que existe un conjunto de factores del desempeño que dependen de la cultura prevaleciente. Ellos emergen como capacidades críticas cuando la gente se siente conectada con sus tareas y unos con otros. Cada uno de esos factores es una elección que la gente hace y dependiendo de cómo se sienten acerca de su organización y de su propio equipo elegirán cuánto dar de si mismos.

Edgard Deming también era escéptico acerca del verdadero valor de las MD. El pensaba que menos del 3% de aquello que influye en los resultados finales es lo que realmente puede medirse. No obstante, de acuerdo con él los gerentes de USA son propensos a gastar hasta el 97% de su tiempo analizando medidas, y apenas un 3% sobre lo que realmente es importante; o sea, lo que no se puede medir. Cuando los gerentes hablan sobre medidas específicas él podría preguntar, “¿Cómo es que usted lo sabe? ¿Cómo puede usted evaluar esos asuntos con tan sólo unos cuantos elementos que está observando ahí? Cómo lo sabe.” Esta es una pregunta perturbadora para todos los involucrados en la medición del desempeño.

A pesar de lo que digan los arriba citados necesitamos medidas efectivas para que podamos decir si estamos mejorando, o no; así como para evaluar el desempeño de la gerencia. *Pero nosotros sólo necesitamos unas cuantas de ellas*; pero la mayoría de las organizaciones tienen demasiadas; y eso invariablemente socava el valor de las conductas ya mencionadas. Las medidas deben utilizarse para estimular el cuestionamiento y ayudarle a los equipos a mejorar su desempeño en lugar de dirigir y controlar sus acciones desde algún lugar remoto. Pero las metas y las medidas cada vez más se han vuelto más invasivas. El auge del *Balanced*

Scorecard (BS) y los sistemas CRM, han permitido que surjan medidas con las que los CFOs aprovechan la oportunidad de imponer aun más metas y medidas y controlar el desempeño respecto a ellas. Pero los gerentes probablemente sólo se están enfocando en el 5% de las oportunidades de mejora –es decir, la gente y sus actividades- más que en el 95%; es decir, los flujos del proceso. La raíz del problema es que los líderes creen que las medidas “correctas” les darán el control. Ellos se enfocan en establecer metas y en negociar acuerdos de desempeño en lugar de otorgarles a los gerentes la libertad y la capacidad para satisfacer rentablemente las necesidades de los clientes.

Los CFO’s más inteligentes reconocen que las MD constituyen un campo minado de la desinformación y a menudo esas medidas impulsan acciones y conductas equivocadas. Pero liberados del temor de fallar en cumplir las metas prefijadas, los equipos verán a las medidas como un aliado que los guía en lugar de como una cuerda que los controla. Por lo tanto, las utilizarán para cuestionarse y establecer un diálogo más rico sobre el contexto, propósito, significado, y sus acciones. Los líderes enfatizarán en los patrones y tendencias y estarán abiertos a la información de cualquiera que sea capaz de darle sentido a eso y que contribuya con sus ideas y sugerencias. Por lo tanto, el CFO tiene un rol crucial en cuanto a cambiar la cultura de la medición.

Veamos ahora algunas sugerencias para el CFO:

- Medir con el propósito de aprender y mejorar
- Elegir las medidas correctas
- Ver la medición como patrones, tendencias, y anomalías
- Ofrecer un feedback externo sobre la verdadera realidad
- Usar un rango de MD para dialogar sobre el desempeño de la gerencia.

Medir con el propósito de aprender y mejorar

Veamos un ejemplo. Las empresas distribuidoras de agua potable tienen un conjunto de estándares que definen la excelencia en el desempeño; y su gente debe normalmente dar respuesta a los problemas en dos días hábiles. Existen, por ejemplo, metas para el tiempo que les toma telefonar a un cliente; enviar un observador cuando existe un problema grave, y luego enviar un plomero para arreglar el problema; así como para realizar cada actividad de acuerdo a especificaciones detalladas. No obstante todo lo anterior, la experiencia del cliente en sí no entra dentro de las medidas adoptadas. Un cliente con un derrame de agua, por ejemplo, puede que tenga que soportar interminables demoras esperando para que el sistema tome su curso, mientras el agua corre y su casa se inunda. Pero medir cada actividad con tanta precisión le permite a la empresa ufanarse de que sus estándares son excelentes. Al final, la brecha entre toda la retórica de esas medidas y la cruda realidad puede ser enorme.

Cuando se dice que, “uno sólo puede administrar aquello que uno mide”, tiene algo de verdad. Por ello, no debe sorprendernos porqué nuestros sistemas de gestión son tan inefectivos. Si insistimos en medir el desempeño respecto a una meta y un presupuesto pre-determinados entonces no nos debería sorprender cuando no podemos adaptarnos a los

eventos imprevistos. Si insistimos en medir algunas actividades, como por ejemplo: cuántas ventas hemos hecho, o cuántas órdenes de pedido hemos procesado; entonces no nos deberíamos de sorprender si no logramos satisfacer y retener a los clientes claves. Los gerentes son recompensados por cumplir metas más que por dar resultados. Yo he insistido en este punto una y otra vez. Si estas medidas fomentan la evaluación del desempeño respecto a metas predeterminadas, la gente se enfocará en cumplir esas metas en lugar de satisfacer las necesidades de los clientes. Este es un ejemplo perfecto de la “ley de Goodhart”, que dice que “cuando una medida se convierte en una meta, deja de ser una buena medida”. Esta ley es análoga al principio de incertidumbre de Heisenberg, que establece que cuando medimos un sistema usualmente lo distorsionamos. Entre más precisa es la medida, y más reducida su escala de tiempo, mayor es la energía que distorsiona el sistema y más impredecible se hace el resultado.

Las metas son instrumentos burdos de mando y control. Jan Wallander sabía lo que estaba haciendo cuando les permitía a los equipos establecer sus propias metas pero medía su desempeño de una forma completamente distinta; es decir, en relación a sus iguales. Esta idea ha estado en el centro del éxito de esa compañía por casi treinta años. Pero, por qué otros no se han fijado en este ejemplo. Lo más probable es que establecer metas anuales y medir el desempeño respecto a ellas es algo que está profundamente encarnado en las prácticas de gerencia de la gran mayoría de organizaciones. Pero ese sistema es algo profundamente erróneo, ya que enfatiza la medición por sobre la gestión, los medios sobre los fines, la asignación de culpas por sobre la toma de riesgos, y el método por sobre el resultado.

Lo que importa a los gerentes es *un feedback gentil y oportuno*, en lugar de los denominados números duros. Como hemos visto ya en incontables ejemplos de abusos con las medidas y con la liberalidad de las GAAP, los números de la contabilidad en realidad no son tan “duros” como pretenden ser. Como dicen algunos, existen algunas diferencias importantes entre los números duros y el mencionado feedback. Ellos siguen la línea de Visión A y B establecida al inicio de este libro.

La Perspectiva A sugiere que la “experta” alta gerencia es la única que posee el monopolio de la sabiduría y que por lo tanto debe estar a cargo del sistema de información (SI); así mismo, que permitir que la información fluya a lo largo de la organización de forma no controlada es potencialmente muy peligroso, dado que los gerentes de bajo nivel pueden interpretarla de forma “incorrecta”. La Visión B, por su parte, asume que la mayoría de gerentes son lo suficientemente maduros como para interpretar y analizar la información de manera pragmática y utilizarla para tomar buenas decisiones.

El dilema del CFO consiste en que entre más ajusta las metas con las medidas mayor es la desconfianza generada y más disfuncional es la conducta respecto al sistema. Mientras los resultados de corto plazo podrían mostrar una mejora, dependiendo de cuan frágil fuese el anterior sistema, los de más largo plazo probablemente mostrarán un desempeño declinante. Aquí, la respuesta consistiría en desconectar las medidas, de las metas y de las recompensas. Así, el foco de la medición debe colocarse en la auto-mejora más que en el control desde arriba; y el control efectivo se mantendrá monitoreando los patrones, tendencias, y anomalías. Eso se discutirá más adelante.

El CFO también debe abrir el SI de tal forma que los gerentes puedan obtener lo que consideren útil para ellos en lugar de tomar lo que otros les otorgan; siendo eso lo que trae novedades y sorpresas permitiendo adaptabilidad y crecimiento.

Las organizaciones abiertas y que generan alta confianza entre sus miembros tienden consistentemente a desempeñarse mejor. Pero en alguna medida lograr eso es un acto de fe. Y es que para muchos CFOs es un verdadero desafío administrar sus detallados sistemas de control y monitoreo. Su reacción instintiva es que ellos les permiten impulsar las mejoras deseadas, pero lo que no logran ver es que las organizaciones humanas están llenas de múltiples interdependencias que no pueden ser fácilmente desenmarañadas para mostrar las relaciones causa efecto. O sea, los resultados sólo pueden verse en el resultado del conjunto como un todo.

Tómese el ejemplo de *Tomkin*, quien se cambió de las metas anuales a un modelo más amplio de expectativas de desempeño, basado en su fórmula “10:10:10”, en donde los gerentes deben esforzarse por maximizar sus mejoras del año anterior, sin que exista alguna cifra que deban cumplir. Los bonos están basados en el incremento sobre los años previos sin ningún límite hacia arriba; y sin embargo, el desempeño de Tomkin no sufre como un todo, más bien mejora significativamente.

Aquí las mejoras son responsabilidad de equipos locales. Y por ello sólo necesitan unas pocas medidas simples para ofrecer un feedback constante para aprender y mejorar continuamente. Esto también conduce a otro importante principio. Las medidas deben integrarse con las tareas. No deben venir desde arriba ni desde lugares lejanos del proceso. No es correcto, entonces, utilizar gente con batas blancas y encorbatados para verificar los tiempos de las actividades, o de la calidad. Esto contrasta con una planta de HP, algunos años antes, en donde cuatro de cada mil conexiones de soldaduras resultaban defectuosas. Aunque eso no parecía tan malo en esos días, los ingenieros que fueron llamados para ver el problema cortaron a la mitad la tasa de defectos, modificando el proceso. Pero luego se decidieron a tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, quienes rediseñaron completamente toda la operación y redujeron radicalmente esa tasa hasta llegar a sólo dos por cada millón.

Integrar las medidas con las tareas significa que muchos controles desde arriba ya no se requieren. Las metas, presupuestos, sistemas de costos estándar, procedimientos de calidad, y otros sistemas de control que existen para vincular las decisiones de arriba con las tareas que se realizan más abajo son superfluas para los requerimientos, y los gastos generales se reducen dramáticamente. Las medidas llegan a ser más transparentes y, sin tantos gastos generales que asignar, hasta el costeo basado en actividades se vuelve innecesario a medida que los costos por productos y cliente se vuelven más fáciles de calcular.

En Toyota, la medición se basa en el aprendizaje y en las mejoras realizadas en la línea de producción. Por ello es que, a pesar de tener un excelente sistema contable que les permite cumplir con las normas contables, realmente no tienen un sistema de costos estándar. Las únicas medidas ahí son de carácter visual; y ellos no conducen sus operaciones basadas en los números, y no miden para verificar donde están respecto a una meta. Siguen sin dudas una lógica profunda, pero muy diferente. Las medidas sólo se utilizan para profundizar la

comprensión de cómo están fluyendo las tareas. De otra manera, los controles visuales, expresados en gráficos y cuadros diarios, le informan a todo mundo, y de una sola mirada, si las tareas se están desarrollando conforme los estándares críticos. Esos controles pueden mostrar dónde pertenecen los ítems, cuántos pertenecen ahí, cuál es el procedimiento estándar para hacer algo, así como el status de cada actividad en el proceso. Pero todos esos controles para nada se refieren a cumplir planes y metas; más bien, están integrados en la tarea. El aspecto visual significa que cualquiera puede ver si la tarea se está desviando de la norma acordada, permitiendo correcciones inmediatas para que se haga algo. Por ejemplo, con sólo observar los niveles mínimos y máximos de inventario, comparado con el estándar, les permite a los gerentes ser altamente efectivos.

Encontrar el número correcto y el balance de las medidas, sin embargo no es fácil. Una sola medida invariablemente es demasiado simplista, mientras que un amplio rango en ellas probablemente conduzcan a contracciones y confusiones y vuelva difícil priorizar lo que es importante. Los gerentes de cualquier nivel no deberían requerir más de 6 o 7 medidas, y eso es porque las reglas de dedo de los sistemas contables dicen que los individuos deben ser responsables sólo por aquellas medidas que sean capaces de recordar, y éstas usualmente no pasan de siete.

No obstante que los CFOs no deben decidir cuáles son las medidas que deban utilizar los equipos locales, sí deben ofrecer algunas orientaciones para elegirlos. Por ejemplo, una medida efectiva debe pasar el test denominado: *SMART*. Debe ser Simple, o fácil de comprender. Mensurable; o sea, que los datos sean fáciles de recopilar; Accionable; o sea, ser capaz de provocar cambios en la conducta y en las acciones. Relevante; o sea, conforme al respectivo nivel, propósito y estrategia. Timely; o sea, oportuna. Un sistema completo de medidas debe balancearse entre *leading/lagging, financial/nonfinancial, and short-term/medium-term metrics*; mostrando resultados relativos a los pares, y años anteriores; y enfocándose en las tendencias y anomalías.

Elegir las medidas correctas

Las medidas deben ser apropiadas según el nivel gerencial. En el *nivel de procesos*, deben derivarse del propósito del mismo y enfocarse en el flujo. Como, por ejemplo, el desempeño del proceso en su totalidad, más que en las actividades individuales. Las medidas denominadas *Key Process Indicator* invariablemente permiten la autorregulación y mejoras dentro del equipo del proceso. En el *nivel de la unidad de negocios (UNE)* deben derivarse de la estrategia y enfocarse en la propuesta de valor para el cliente. Deben ser, por un lado, indicadores basados en hechos pasados –*lagging indicators*– y, por otro, indicadores que miren hacia delante, y enfocarse en mejorar el desempeño de la unidad respecto a sus pares y períodos anteriores. En el *nivel corporativo*, deben derivarse para comunicar de la mejor manera los resultados a un amplio rango de *stakeholders*, incluyendo el *board* y los inversionistas externos. Incluirán en ese caso algunas medidas financieras que cuenten la historia completa del desempeño.

Enfocarse en mejorar los resultados del proceso.

Aunque el principio más importante de una medida efectiva es que se derive del propósito o de la estrategia. Cuando las actividades se convierten en el foco primario de la medida, el resultado probablemente sea una conducta disfuncional. Sin embargo, necesitamos estimar actividades para propósitos de planificación y gestión de recursos.

Consideremos, por ejemplo, si evaluáramos a los policías de tráfico según el número de esquelas que entreguen a los automovilistas descuidados. Ahora bien, recordemos que el propósito final de su presencia consiste en que presumiblemente ellos deben mantener el tráfico fluyendo sin ningún problema. Pero seguramente tan pronto como sean medidos según el número de esquelas que emitan se volverán más agresivos, entregándolas a diestra y siniestra a todo mundo: taxistas, plomeros, o hasta bomberos, acudiendo a una emergencia; o hasta carros funerarios. Como resultado de lo anterior, lejos de facilitar el tráfico, su meta principal, lo demorarían aun más. Igualmente sucedería si los policías fuesen medidos según el número de arrestos que hagan, en lugar de medirlos conforme las tasas de prevención del crimen.

Pues bien, cuando el propósito consiste en “servir al cliente” en vez de “cumplir con la meta de actividades”, las mediciones y la atención de la gerencia se transforman completamente. Por ejemplo, los médicos y enfermeras se enfocarán en tratar bien a los pacientes, y el departamento de policía en prevenir el crimen. Por ello las medidas deben enfocarse en el flujo y en el ciclo completo de entrega de servicio al cliente, en lugar de en cuánto de una actividad se ha completado. El resultado es que todos se enfocarán en mejorar las tareas aplicando su propio conocimiento y el de otros.

La mayoría de equipos de procesos tienen una idea razonable de cuáles medidas son claves para su éxito. Si se les otorga el alcance y la autoridad para encontrarlas por sí mismas entonces acometerán sus tareas con mayor entusiasmo e imaginación. Aquí la prueba y error son partes del proceso pero lo importante es que esas medidas han sido adoptadas como cosa propia por el equipo en cuestión; nadie más de arriba se las ha impuesto y las mismas no deben convertirse en metas o compromisos. Pero aún si eso no es su intención algunos equipos puede que las interpreten como metas respecto a las cuales será evaluado su desempeño. Pues bien, sí desafortunadamente sucede así el resultado podría ser una conducta muy distorsionada

Enfocarse en los resultados de la unidad de negocios.

Así como hemos hablado de las medidas sobre los procesos, u operaciones. Las denominadas *Key Performance Indicators (KPI)* tienen algo de capacidad predictiva. Estos indicadores usualmente se definen para realizar mediciones diarias o semanales, representando algo así como el radar de observación del gerente. Pero también necesitamos otras en un nivel más agregado de la organización. Esas medidas, con retrasos de tiempo porque se refieren a hechos pasados, usualmente se conocen como *Key Result Indicators (KRIs)* o *Key Business Indicators (KBI)*. Ellas invariablemente registran los datos semanal, o mensualmente, y se utilizan para monitorear el progreso hacia metas de mediano plazo.

A nivel de las UNEs, las métricas también deben derivarse de las estrategias. Algunas usan El *Balanced Scorecard* (BS) para sus propósitos. Ahí, primero establecen la estrategia derivando las medidas claves a partir de ella; luego establecen las metas de mejoras sobre esas medidas y deciden cómo lograr esas metas mediante los planes de acción; sin embargo, muchos BS se descarrilan al establecer las metas. O sea, el vínculo entre las metas y las medidas se convierten en un contrato que a su vez socava los continuos bucles de retroalimentación; justamente lo que debería ser una de las fortalezas claves de un vibrante proceso de BS. Por ello, el CFO necesita estar involucrado en establecer las orientaciones claves para una implementación exitosa del BS. Pero, desafortunadamente, sólo alrededor del 20% de esas implementaciones son conducidas por la gente de finanzas de la organización, por lo cual muchos CFOs no tienen la oportunidad de involucrarse en ese proceso.

Por otra parte, si observamos un mapa estratégico de una aerolínea de bajo costo; veremos que para incrementar la rentabilidad -o sea, la perspectiva financiera- la empresa debe operar con un mínimo número de aviones, e incrementar su volumen de clientes. Pero, para ganar más clientes debe asegurarse que los vuelos salgan a tiempo, y ofrecer bajos precios -o sea, la perspectiva del cliente. Por otra parte, para operar con bajos precios debe ser capaz de operar los aeroplanos rápidamente en las puertas de salida -la perspectiva interna- pero para hacerlo debe entrenar a la tripulación en el terreno y alinear la evaluación del desempeño con este objetivo -la perspectiva del aprendizaje. En resumen, mediante un gráfico podría verse la perspectiva del cliente para mostrar cómo los objetivos, las medidas, las metas y las iniciativas se derivan y alinean mutuamente; debiendo notar que las metas se derivan de los objetivos y de las medidas, y que las acciones siguen a las metas.

Si nos enfocamos en la perspectiva del cliente, entonces otra forma de pensar las métricas claves consiste en observar la *propuesta de valor al cliente*, o cómo las firmas se distinguen de sus rivales en el mercado. Las tres propuestas de valor clásicas son: *Liderazgo en productos*, el mejor producto; *Excelencia operacional*, productor del más bajo precio; *Intimidación con el cliente*, la mejor solución para el cliente. Sin embargo, determinar la propuesta clave de valor no es siempre fácil; pero a muchos gerentes les gusta pensar que ellos pueden ser competentes en cada una de esas tres. Sin embargo aunque eso fuese verdad, lo cierto es que cada negocio necesita ser *excepcionalmente bueno* sólo en una, y es eso lo que lo distinguirá de sus competidores.

El objetivo primario de quienes compiten para ser líderes del producto consiste en producir productos y servicios innovadores y llevarlos al mercado más rápidamente que el rival. Aquí los clientes esperan el último “estado de arte” de los productos y servicios en cuestión. Por ello, las métricas claves incluyen: tasa de introducción de nuevos productos, porcentaje de las ventas provenientes de ellos, costo de desarrollo de los mismos, número de patentes introducidas, R & D como porcentaje de las ventas, y número de gente talentosa que aceptan las ofertas de trabajo de la firma.

El objetivo primario de quienes compiten en excelencia operacional consiste en ser productores de bajo costo. Aquí los clientes procuran comprar productos sobre la base del bajo precio y la conveniencia; y aunque siempre esperan gran calidad no están preparados

para pagar un *premium*, o para salirse del camino para hacer una compra. Aquí las métricas claves incluyen medidas de procesos: calidad, tiempo del ciclo, eficiencia; medidas de productividad, y rotación del capital del trabajo.

Finalmente, el objetivo clave de las compañías que compiten para intimar con sus clientes consiste en adquirir a los clientes correctos, mantenerlos para siempre, y ofrecerles tantos productos y servicios relacionados como sea posible. Aquí los clientes están interesados en conseguir exactamente lo que desean, aún si tienen que pagar un mayor precio o esperar un poco más para conseguirlo. Esos clientes compran a firmas que pueden asociarlas con sus propias necesidades especiales, viendo a esas empresas como responsables de esas necesidades, y recompensándolas por ello con su lealtad. Las medidas claves incluyen: satisfacción y retención de clientes, tasa de ingreso de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, cuota de mercado por segmento, o por cliente, y satisfacción del empleado.

Muchas organizaciones han aprendido lecciones importantes sobre las medidas asociadas al BS. Primero, ellas pueden llegar a ser demasiados complicadas especialmente cuando los mapas estratégicos son muy detallados. Y es que lo cierto es que los gerentes sólo necesitan unas cuantas medidas claves para comprender lo que está sucediendo dentro de un negocio. Segundo, encontrar esas medidas no es algo fácil, y a menudo es un proceso de prueba y error. Y tercero, medidas deseables pero innecesarias a menudo son difíciles y caras de ver con alguna confianza; y esto es especialmente peligroso si ellas están vinculadas con los incentivos. Si ese es el caso, lo mejor es dejarlas del todo. Por ello, muchos BS terminan muy inclinados hacia las cifras financieras; y algunas veces porque las cifras no financieras son muy difíciles de conseguir, o porque los gerentes de línea simplemente no confían en ellas. Por ejemplo, una encuesta reciente sugiere que en muchas empresas ven a los BS casi como otra “moda que estamos obligados a seguir y adoptar, para estar dentro de la corriente del momento”. Sin embargo, esto no cambia el hecho de que quienes hacen esos comentarios sigan utilizando principalmente medidas financieras, a pesar de lo que el BS recomienda.

Buscando los significados ocultos en los resultados financieros.

Todas las organizaciones utilizan indicadores con retraso para informar de su desempeño durante un período, ya sea mes, trimestre, o año; y a menudo utilizan medidas repletas de acrónimos como por ejemplo: EBIT ROCE, ROE, CFROI, NOPAT, ROS, EPS, TSR, MVA, y EVA. Muchas de todas éstas son medidas útiles que les dicen a los gerentes cuán bien lo ha hecho la organización en un período reciente, y si van en la dirección correcta. Sin embargo, no les dicen lo que necesitan hacer para mejorar esos resultados; y tampoco les informan a los usuarios de las cifras contables sobre muchos activos intangibles; tales como el valor del R&D, de sus marcas, o de su cadena de suministros. O de activos contingentes, como los riesgos financieros inherente al uso de los derivados y de los *hedge funds*, que para muchas organizaciones tienen un gran impacto en su valor de mercado.

Otro problema es, que los números contables pueden ser fácilmente manipulados. “maquillaje de cifras”, o “contabilidad creativa”, son de las expresiones que más nos vienen a la mente para describir este asunto. ¿Cómo, entonces, es que los CFOs pueden lograr algún valor de

los estados financieros? Una forma sería comparar los resultados con los respectivos pares dentro y fuera de la organización. Otra, ver las tendencias en el tiempo; lo cual veremos más adelante.

Ahora enfoquémonos en los números con “bandera roja” - señales de advertencia críticos para el desempeño- tanto de carácter estratégico como financieros, que les permita a los CFOs algunas perspectivas del desempeño subyacente de un negocio.

Bandera rojas estratégicas: Gary Hamel tiene algunas perspectivas fascinantes respecto a los indicadores financieros, que pueden usarse para lograr comprender cuan efectiva es la ejecución de una estrategia. Hamel cree que los gerentes a menudo se obsesionan con una simple medida de desempeño: MD -precio de las acciones, crecimiento de los ingresos, ROI, margen de operación, o alguna otra; y nos advierte sobre cuan peligroso puede ser eso, diciéndonos: “ Una estrategia deteriorada puede estar disimulada por un vigoroso crecimiento de los ingresos, consistentes ganancias en ascenso, dramáticas mejoras en el ROI, o hasta subidas del precio de las acciones. En efecto, una mente concentrada en una única medida, cualquiera que ésta sea, puede nublarse ante los sutiles signos de deterioro de una estrategia”, agrega. Así que ¿adónde debemos ver los signos de una estrategia gradualmente fallida? De acuerdo a él hay cuatro signos que indican una estrategia moribunda:

- *Cuando las ganancias están creciendo más rápidamente que los ingresos.* Durante las últimas décadas muchas empresas han generado niveles aceptables de crecimiento basadas en mejoras en la eficiencia, y como resultado han estado poniendo poca atención a la línea de los ingresos; consecuentemente, el crecimiento de las ganancias ha superado mucho el de los ingresos. Pero el crecimiento de las ganancias mediante mejoras en la eficiencia ahora está tomando su curso; pero el problema es que muchos ejecutivos han olvidado cómo crecer rentablemente.
- *Los ingresos crecen más rápido que las ganancias.* Aunque muchas compañías han olvidado cómo generar un crecimiento rentable eso no les impide perseguir estrategias de crecimiento sin rentabilidad. Existen muchas maneras de alcanzar esto, incluyendo enzarzarse en guerras de precios, pagar en exceso por las adquisiciones, o simplemente “comprar o sobornar a los clientes”. Como dice Hamel, esto nos recuerda aquel ingenio dicho: “perdemos dinero en cada venta pero lo recuperamos en el volumen”.
- *El ROI sube pero el PER baja.* Contrario a la sabiduría convencional, Hamel cree que el PER es el único y mejor barómetro de la confianza de los inversionistas en la habilidad de continuar aumentando las ganancias futuras de una firma; diciendo:
Un PER en alza, o significativamente por encima del promedio del mercado, indica un grado sustancial de confianza: el mercado cree que nuestra estrategia tiene sus mejores días mas adelante. Pero lo opuesto es igualmente cierto. Existen solamente dos razones para que caiga un PER, o que crezca más lentamente que el conjunto del mercado: Ya sea que los inversionistas piensen

que el riesgo asociado con las futuras ganancias se han incrementado; o que esperen que el crecimiento de nuestras futuras ganancias se ha reducido. En cualquier caso su evaluación es que la estrategia ha decaído. Igualmente, un ROI creciente acompañado de un PER en caída sugiere que una compañía está hipotecando su futuro para pagar por el presente.

- *Los rendimientos para el accionista crecen más rápido que la capitalización del mercado. Nuevamente el enfoque de Hamel es controvertido. “Actualmente está de moda hablar de liberar el valor del accionista”, dice él.*

La metáfora es contundente. Aquí la idea es que la riqueza es algo que ya está ahí. No necesita crearse, sólo liberarse. Para hacerlo uno debe deshacerse de los malos negocios, escindir las compañías que puedan conducir a elevar significativamente el PER, superando al de la matriz, y desprenderse de activos improductivos mediante el outsourcing. Así uno adquiere a los rivales y reduce, al compartirlos, los costos generales; e implacablemente reduce las ineficiencias operativas. En resumen, recorta aquello que destruye riqueza. Pero, es muy posible “liberar” la riqueza del accionista sin que realmente se cree nuevo valor; existiendo muchas compañías que durante los años recientes han repartido abundante retornos para los accionistas sin que al mismo tiempo hayan experimentado algún crecimiento en su valor total de mercado. Los accionistas lo están haciendo bien, pero el crecimiento en su valor de mercado es decepcionante- y ninguna nueva riqueza se está creando. En este caso, la estrategia de la firma puede verse como un activo que genera intereses, pero sin la magia del interés compuesto.

Lo que vuelve interesantes las ideas de Hamel es todo el debate contable dedicado a vincular los indicadores estratégicos con los financieros; pero normalmente sin ningún resultado convincente. Sus ideas se orientan claramente en la dirección de medidas multi-variables que podrían indicar las fortalezas de las actuales estrategias. Al incrementar las ventas y los beneficios mas rápidamente que los rivales quizás sea la combinación clave, manteniendo el PER como un importante indicador del futuro desempeño; conclusión que tiene muchas implicaciones para las MDs y las recompensas que reciben los gerentes.

Banderas Rojas Financieras. En los Informes Financieros existen algunas señales que indican si las correspondientes cifras pintan un cuadro demasiado optimista, y que por lo tanto induzcan al CFO a pedir más explicaciones. Algunos aspectos se refieren a las prácticas gerenciales no éticas; otras, al descenso del desempeño financiero. Pero aunque no hagamos una lista exhaustiva, existen algunas señales de peligro comunes que merecen la atención de aquel

- *Descenso de los márgenes de operación.* Si estos márgenes -los ingresos de operación dividida por las ventas- están cayendo, entonces significa un deterioro del desempeño. Las reglas dicen que si ellos declinan en un 10%, o más, en un año. Digamos, que caigan del 35% al 31.5%, entonces está pasando algo muy grave con la propuesta de valor de la firma, los costos de producción están elevándose, o la posición competitiva se está erosionando.

- *Los free cash flows están cayendo.* Algunos analistas prefieren monitorear el free cash flow -cash flow operativo menos los gastos de capital- en lugar de las ganancias por acción, ya que creen que ofrece una MD más confiable porque es más difícil de manipular. Un free cash flow creciente indica un negocio saludable que puede pagar sus deudas a tiempo, reinvertir en el negocio y pagar dividendos. Por el contrario, uno declinante sugiere que el negocio está bajo creciente presión y que se encamina a tiempos difíciles. Pero existen excepciones a esta regla, si por ejemplo se ha hecho una gran inversión para aumentar la capacidad. Pero más frecuentemente un free cash flow con tendencia declinante siempre significa una señal de peligro.
- *El ingreso neto se eleva, pero el cash flow de operación cae.* El cash flow de operación, que aproximadamente puede traducirse como ingresos netos más gastos que no son en efectivo, como la depreciación, es otra cifra importante que debe observarse. Si está cayendo pero el ingreso neto sube, indicaría que el inventario, o las cuentas por cobrar, se han elevado. Y cualquiera de esas dos razones conduce a otros problemas.
- *Cuentas por cobrar subiendo más rápidamente que las ventas.* Las cuentas por cobrar normalmente reflejan las ventas; si éstas aumentan en un 30% uno esperaría que las cuentas por cobrar se incrementen en la misma proporción. Si las ventas crecen más rápido que las cuentas por cobrar eso sugiere que los gerentes lo están haciendo bien, pero si es lo contrario entonces el CFO debería alertarse de potenciales problemas, incluyendo una facturación y procesos de cobro ineficientes, clientes insatisfechos que están deteniendo sus pagos, potenciales deudas malas, o un negocio que está comprando a sus clientes ofreciéndoles términos demasiado generosos, u ofreciendo productos en continuada promoción.
- *Elevando los niveles de deuda.* Mientras que no existe nada malo con tomar más deuda, si el cash flow es vigoroso y en ascenso, los niveles excesivos de deuda sí pueden cambiar rápidamente un buen desempeño en una crisis explosiva. Los niveles aceptables varían de industria a industria, pero un criterio normal consiste en mantener el ratio deuda- patrimonio bien por debajo de 1:1. Por tanto, cuando la deuda se está elevando al mismo tiempo que el free cash flow está cayendo, el CFO deberá estar muy alerta.
- *Elevación del ratio costos fijos / ventas.* Cada organización debe trabajar incesantemente para reducirlo, ya que si se eleva puede sugerir niveles descendentes de eficiencia operacional, demasiadas capas gerenciales, pobre calidad, empleados insatisfechos –como, por ejemplo, altos niveles de ausentismo laboral y rotación del staff- o mucha capacidad subutilizada.

Ver las MD como patrones, tendencias o anomalías.

De acuerdo a Deming, el problema central de la gestión y el liderazgo, incluyendo las finanzas, es la falla en comprender lo que nos dicen las variaciones. La teoría de la variación ha estado desde hace mucho en el corazón de la manufactura de clase mundial, con efectos impresionantes. *Toyota*, por ejemplo, desde hace muchos años produce dentro de “márgenes de tolerancia”, en vez de hacer las cosas “cada vez más de la misma manera”, reduciendo con ello las variaciones y la posibilidad de fallas. Existen dos tipos de variación en cualquier sistema o proceso. El primero surge de causas comunes; fallas del sistema, como un diseño pobre, malas condiciones de trabajo, débil supervisión, y fallas en la información que puedan identificarse y eliminarse. El segundo, es impulsado por causas especiales, o eventos pasajeros.

Pensemos en un ejemplo. Cuánto nos toma llegar a nuestro trabajo cada mañana. Puede que nos tome 45 minutos en promedio, pero eso puede variar dentro de un margen de 10 minutos. Esa es una causa de variación común y es predecible. Ahora supongamos que un día debemos detenernos para cambiar una llanta ponchada, causándonos una demora de otros 45 minutos. Esa, sin duda, es una causa especial. Por ello, distinguir entre causas comunes y especiales nos dice algo sobre aquello que debemos hacer en forma diferente. Pues bien, para eliminar esas causas especiales necesitaríamos examinar porqué se nos poncho la llanta, y asegurarnos de que no vuelva a suceder. Por su lado, examinar las causas comunes implicaría toda una revisión del proceso de llegar al trabajo. Usar un auto, un bus, un tren, o una combinación de todas esas posibilidades sería una solución.

Usar informes de las tendencias

Los principios anteriores también pueden aplicarse a los informes de alto nivel. Las medidas no sólo deben contarnos una historia sobre lo que ha pasado en un solo período de tiempo -una semana, un mes, o un año- también deben pintarnos un cuadro del desempeño en un período más amplio. A menudo un solo período, o los resultados de varios, se muestran como tendencias y promedios móviles. Las tendencias muestran la orientación del desempeño y le dicen al gerente algo sobre los posibles resultados, y si son necesarias ulteriores acciones para lograr las mejoras. Las tendencias también nos muestran un cuadro más completo de la evaluación del desempeño. Muchas decisiones estratégicas requieren un año, o más, para tener algún impacto. Así que el evaluar un equipo gerencial sobre la base de su desempeño en un solo año no tomaría en cuenta el impacto total de sus estrategias. También, si la actual gerencia ha sido sustituida por otra, el desempeño del nuevo equipo en el o primer año podría estarse basando en las decisiones del equipo anterior.

Un gráfico puede mostrar cómo los resultados reales y los proyectados pueden usarse para presentar el desempeño en movimiento; de esa forma los gerentes pueden ver inmediatamente qué progresos están haciendo hacia sus metas de mediano plazo. Pueden, por ejemplo, ver las tendencias, o si sus pronósticos son consistentes y sólidos; como resultado, pueden dirigir

su atención hacia la efectividad de las iniciativas de mejora, estando entonces en mejor posición para influir los futuros resultados. Esto le otorga más control que el que nunca habían tenido antes -un aspecto reforzado por Gary Grittenden, CFO de American Express- quien dice que, “paradójicamente, uno tiene más control de un proceso en marcha que de uno estático. En éste uno usa el plan como referencia para el control, mientras que en el primero uno está constantemente informando y regulando por uno mismo sobre lo que está sucediendo”.

Como resultado de esas prácticas de medición obtenemos mejor perspectiva integral y prospectiva todos los niveles. En vez de enfocarnos en los resultados comparados con un plan surgido de la alta gerencia, ahora podemos enfocarnos en asuntos como: “¿de dónde venimos; dónde estamos ahora; hacia dónde vamos; cómo estamos progresando hacia nuestras metas de mediano plazo?” Cuando la información se presenta de esta forma, es más difícil para los gerentes andar por ahí con vanas promesas y con pronósticos demasiado optimistas. En otras palabras, el centro de la discusión cambia hacia la mejora continua y la planeación de las acciones. Los gerentes operativos estarán más enfocados por que ya no existen excusas sobre sus fallos en cumplir con los números, especialmente si los informes también incluyen comparaciones con otros pares.

Cuando preguntamos sobre los beneficios de usar tendencias y pronósticos en vez de informes basados en presupuestos estándar, Ken Lever, CFO a Tomkin dice: “En vez de estar viendo informaciones estáticas, ahora vemos tendencias. Podemos ver patrones y gráficos de cómo las cosas están realmente cambiando, y eso nos permite preguntar sobre cosas más relevantes sobre el desempeño. Una de las cosas que veo son los totales anuales móviles sobre las ganancias de operación y los cash flow para cada UNE. Y eso provoca un dialogo constructivo con los equipos de las unidades. Puede, por ejemplo, significar que un negocio está sobre invirtiendo, en cuyo caso debemos revisar la situación. También hacemos algunas cuantas planificaciones de escenario y usamos la información surgida de los pronósticos para apoyarlos”

Ofrecer Revisiones Externas de la Realidad

La mayoría de MDs están orientadas a verificar el progreso comparado con un plan y una meta acordada internamente. Pero esto sólo les habla a los gerentes sobre las mejoras internas. No les dice si ellas son algo bueno o qué. En otras palabras, no ofrece un *contexto para el éxito*, sobre todo en un mundo dominado por las elecciones del cliente, e impaciencia de los inversionistas. Por tanto, la única forma de conseguir eso consistiría en comparar continuamente el correspondiente desempeño contra los pares.

La mayoría de mejores organizaciones usan alguna forma de benchmark externo; ya sea, mediante metas de alto nivel basadas en los estándares de las industrias de clase mundial, o KPIs más específicos basados en medidas operacionales. El benchmark en el nivel operativo requiere analizar en detalle el desempeño de compañías consideradas como las mejoras de su clase en cuanto a determinados procesos o actividades. Esas compañías no necesariamente deben estar en la misma industria que la que corresponde a la firma analizada. El énfasis aquí está en la habilidad de desarrollar correctamente actividades seleccionadas. Por ejemplo,

facturación, distribución, servicios de proveeduría a clientes, y en saber usar a los proveedores como socios. El resultado de todo eso es la pertenencia a una “liga de alto desempeño” que permite impulsar el proceso de mejora continua. Al encontrar que nuestra UNE está posicionada, ya sea abajo o arriba, en determinada liga, puede indicarnos dónde debemos enfatizar en términos de mejoras. Por ejemplo, Jack Welch por muchos años fue un activo promotor de los benchmarks cuando estaba en GE. Y él atribuye mucho del sostenido éxito de esa empresa al hecho de haber roto con las barreras del pensamiento interno y auto-centrado, y en su lugar compararse con otras compañías que están en la vanguardia en su propia liga. Los resultados de todo ese proceso es probarle a los gerentes operativos que es posible dar grandes saltos en el desempeño, para de esa manera construir la necesaria y vital confianza en esos logros.

En un nivel más alto de agregación, el benchmark puede ofrecer un importante contexto para el éxito. En *Handelsbanken* podemos ver un típico tablero de desempeño. Muestra como este banco se está desempeñando respecto a sus cinco rivales mas cercanos en dos KPI: ratio costos / ingresos; y gastos expresados como porcentaje de activos totales.

Para efectos de recoger información sobre los grupos pares de referencia se requiere normalmente preparar una lista de competidores; pero eso no debe ser muy difícil para cualquier UNE con clientes externos. La primera tarea consiste en elaborar una lista, o un listado dentro de una categoría, de seis a diez competidores claves. Pero al pensar en ellos es mejor pensar no sólo de clientes comunes si no que también en compañías alternativas, dentro de nuestro sector de negocios, donde nuestros accionistas podrían estar tentados a colocar sus fondos. En el caso de múltiples UNES -varias regiones, divisiones o ramas del negocio- el dominio competitivo puede que incluya a otras unidades internas así como negocios de afuera. El objetivo, entonces, es crear una liga en cada nivel. Por ello, es la presión que surge de nuestra posición en la respectiva liga lo que impulsará las mejoras en nuestro desempeño.

Handelsbanken opera en una liga de múltiples capas de ramas y regiones parecidas que aparecen cada mes, manteniendo un fuerte enfoque en el desempeño y asegurando suficiente presión de los pares. Mientras que al principio lo anterior puede parecer ser muy divisivo, o provocar mucha rivalidad interna, esta red competitiva también opera dentro de un sistema de recompensas de amplia base, de esa manera las ramas más fuertes tienen suficiente incentivo para apoyar a las que no lo están haciendo muy bien. De esta manera, el conocimiento y las mejores prácticas se comparten rápidamente. Este banco mide su progreso con base en tres medidas sencillas que se usan para crear una competencia interna entre las diferentes ramas y para crear un sentido de propósito a través de todo el banco: rendimiento sobre capital empleado, ratio costo-ingreso y rentabilidad por empleado. Cada empleado comprende bien estas medidas, y sabe que le informarán sobre el desempeño general del banco y de cómo aproximadamente impactará sus ganancias por acción.

Use un Rango de Medidas Para Lograr un Diálogo Inteligente Acerca del Desempeño de la Gerencia.

Mientras que el enfoque en la medición de la mejora de los negocios es una idea relativamente reciente, la MD de la gerencia es muy antigua. Aunque algunos piensan que el enfoque en el estado de ingresos como algo opuesto a la hoja de balance es un fenómeno del siglo XX impulsado por los cobradores de impuestos más que por los inversionistas. Dentro de la mayoría de sistemas de evaluación del desempeño, la *accountability* se enfoca en el nivel individual, culminado en una evaluación completa del desempeño anual, usualmente en el último trimestre del año. Pero la historia de las MD de la UNES ha estado plena de injustos cargos hacia la alta gerencia, precios de transferencia que conducen a pérdidas y ganancias falsas, extraños juegos a medida que los gerentes locales manipulan los números para cumplir con sus metas y obtener sus ansiados bonos. Al respecto, Henry Mintzberg cree que la forma en que las organizaciones aplican esas medidas pueden destruir los negocios; y particularmente en el campo de la educación y de los cuidados de salud, los efectos pueden ser devastadores. Para eso él propone la siguiente pregunta: “¿Qué pasaría si comenzásemos con la premisa de que en realidad no podemos medir lo que verdaderamente importa, y luego partir de ahí. Luego, en vez de afanarnos por medir cosas que de todas formas no pueden medirse, porque mejor no utilizar un recurso que siempre ha estado disponible para todos, aunque parezca ser muy escaso. O sea, el buen criterio. Una sociedad sin criterios es una sociedad que está perdida. Y eso precisamente es lo que la burocracia hace tan bien. Elimina el buen juicio”.

Las organizaciones de vanguardia ya están escuchando a Mintzberg, y han comenzado a moverse desde los modelos de evaluación tradicionales, hacia aquellos que se enfocan en determinar si los gerentes han mejorado su desempeño a lo largo del tiempo, basándose para ello en criterios acordados de evaluación que se relacionan con alguna definición de éxito. El desempeño es evaluado retrospectivamente, no en relación a una meta o presupuesto predeterminado sino que en relación a determinados criterios sobre los cuales la gerencia tenga un alto grado de influencia, tales como la efectividad operacional y la gestión de recursos. Aunque la evaluación está sustentada por las medidas, la evaluación final se basa en criterios, y toma en cuenta los muchos factores que pintan un cuadro retrospectivo del desempeño del gerente.

En las UNES, el enfoque está en los centros de beneficios, en la mayoría de empresas, de tal forma que los indicadores que se derivan de las ganancias, tales como el rendimiento sobre el capital, el ratio costo-ingresos y las ganancias por empleado, resultan ser medidas apropiadas. En las organizaciones no lucrativas esas medidas no están disponibles. Algunos ven cinco áreas de excelencia necesarias: ejecución de la estrategia, gestión de recursos, efectividad operacional, gestión del talento, y gestión del riesgo. Esos criterios deben enfocarse en factores de éxito claves que cuando se combinan cuentan una historia de cómo la UNE percibe el éxito. Por lo tanto, el rol de la medición consiste en informar sobre esta evaluación; además, el contexto de la medición consiste en comparar los resultados del desempeño, con los pares, con años anteriores, y con los benchmarks.

Cuando se diseñan estos sistemas de evaluación para las UNES, es importante que las medidas de accountability se alineen con el tramo de control que los gerentes tienen respecto a los ingresos y recursos. Esto, algunas veces, se denomina *span of accountability*, y se refiere a en qué medida esperamos que un gerente haga trade-offs para alcanzar los niveles deseados de desempeño. Así por ejemplo, un gerente de sucursal en un banco detallista que sólo es responsable por los ingresos -pero no controla los costos del personal, de construcción, o de IT- no debería medirse con base en los costos, o la rentabilidad. Sin embargo si observamos a los gerentes de sucursales de este mismo banco, que son responsables por la rentabilidad total, ellos necesitan de suficiente libertad y competencias como para tomar decisiones sobre la mayoría de sus costos. Sobre este aspecto existen algunas opiniones sobre cuáles costos centrales deben cargarse al centro de beneficios. La mayoría de textos sugieren que sólo deben asignarse aquellos costos que los gerentes locales *controlan*. Sin embargo, apoyando a la terminología del mencionado banco, es preferible utilizar el término *influencia*. Entre mayor es el porcentaje de costos centrales que se cargan a las unidades más las mismas sentirán la carga de esos costos y más será la presión que ellas ejercerán para reducirlos.

En muchos casos, la medición y el tramo de responsabilidad quedan inevitablemente desalineados. Por ejemplo si la gente de ventas es medida conforme a la lealtad del cliente, entonces es posible que muchos factores que están más allá de los vendedores puedan afectar esa medida. Si la calidad del producto o servicio es muy pobre, es improbable que un cliente lo compre. Igualmente, si un gerente de mercadeo es responsabilizado del valor de las marcas, seguramente esta medida será afectada por muchos factores que están fuera de su control, tales como: los movimientos de los competidores, o la calidad de sus productos. En efecto, son pocas las medidas que se ajustan precisamente a determinado tramo de responsabilidad. Por esta razón es preferible un proceso de evaluación que incluya los criterios del evaluador y que use criterios más ampliamente basados en la evidencia, que un conjunto de medidas más simplistas.

Las comparaciones del desempeño, externas o internas, ofrecen una perspectiva útil para evaluar el desempeño de las UNES. Una vez que aquellas se han elegido las medidas relativas pueden mantenerse en su lugar por varios años conforme una unidad procura superar a sus pares. Debemos, por supuesto, recordar que las cifras del benchmark no son estáticas y que más bien son un blanco móvil. Tampoco debe subestimarse la capacidad de clasificar una UNE respecto a otra, asegurándonos que se están comparando manzanas con manzanas. Si se hace bien entonces es una buena receta para la mejora continua.

Usando medidas relativas para impulsar las mejoras en Ahlsell

Ahlsell es un mayorista sueco que ofrece un amplio rango de productos para contratos de instalación, para la industria de la construcción, obras públicas, y para detallistas en la región norte de Europa. Gunnar Haglund, su CFO, es el arquitecto del nuevo modelo de gestión; conduciendo su implementación desde 1995 y desarrollándola subsecuentemente. En 1996 esta empresa adquirió 23 compañías que cuentan por el 90% del crecimiento de sus ingresos de los pasados nueve años, dentro de un mercado estático. Mientras descentralizaba la responsabilidad por las ganancias y se cambiaba hacia las medidas relativas, la firma ha estado logrando ventajas consistentes. Actualmente eso se refleja en empleados más satisfechos y

altamente capacitados, una mayor satisfacción del cliente, y un mejor desempeño financiero en relación a sus rivales.

Las medidas claves elegidas por las unidades de ventas fueron: a) crecimiento en el valor creado, b) rendimiento sobre las ventas, c) eficiencia, medida como ganancias brutas dividido por el costo salarial, y d) desempeño estratégico, medido como cuota de mercado. El desempeño de todas las unidades se clasifica dentro de una liga de desempeño que está disponible visiblemente para todo mundo y en cualquier momento. Hay tres ligas: “la premier”, donde las unidades con un rendimiento sobre ventas: RoS, por encima de un benchmark definido, son medidas conforme el crecimiento en el valor, y conforme el RoS. La “qualifiers league”, en la cual las unidades que caen del benchmark se miden solamente conforme el RoS; y “la elite league”, la cual mide el éxito en la adopción del e-commerce. También se dispone de información sobre las tendencias. Además, para propósitos de control interno, la alta gerencia puede comparar el desempeño de diferentes categorías de unidades; ya sea por tamaño o por localización. Al determinar el RoS de las doscientas UNEs, los costos que se cargan contra las ventas incluyen costos directos de materiales y costos de transporte terrestre, así como los costos de las unidades locales –tales como personal, inventario de artículos obsoletos o redundantes, pérdidas de inventario, deudas malas, arrendamiento, y depreciación. Las unidades procuran alcanzar el estándar del RoS establecido para el benchmark. El desempeño de cada unidad se compara con el de las demás. Aquí no existen metas fijas; sin embargo, existe un esquema de jugosos incentivos para quienes se desempeñan mejor, basados en el desempeño del año anterior. A nivel de la compañía, el desempeño se mide en relación a los competidores.

El desempeño mensual de cada unidad se mide en el tablero de la liga correspondiente, de tal forma de identificar a quien mejor, o peor, se desempeña. Los sistemas de reportes son rápidos y abiertos para todos, en cada nivel de la empresa, para ver los resultados al mismo tiempo. Se espera que las unidades usen la información para gobernarse a si mismas y controlar su propio desempeño. En Ahlsell no existen controladores remotos que hagan esa tarea para las unidades. Tampoco existe lugar para ocultar las excepciones al desempeño que no supera claramente al estándar establecido. En esta firma, la cultura consiste en recompensar el éxito y aprender de los errores. Cada mes se envía un ramo de rosas a la casa de cada miembro de la unidad con el mayor desempeño. Además, la unidad puede aparecer en el periódico de la compañía, que se publica bimensualmente. Cualquiera podría preguntarse porqué un ramo de rosas. Muy bien. En sueco, la expresión para rosa es RoS, la cual es el acrónimo para *retorn on sales*. (RoS). Esta firma tiene además un SI basado en las más altas norma éticas. Tal como explica su CFO. “Establecimos desde el principio que uno de nuestros principios claves consiste en la auto-gestión y la competición interna basada en el libre acceso a la información; redujimos todos los informes de gerencia a un formato de contenidos muy simple y lo más relevante; nuestro sistema no tiene intermediarios “tratando” la información o dándole algún giro especial; el desempeño es transparente y sólo usamos números reales; cada uno puede ver los éxitos y los fracasos relativos. Con todo eso fomentamos el compartir el conocimiento y facilitar la transferencia de las mejores practicas”.

La mayoría de gerentes ya llevan desarrollados modelos de medición enraizados en lo profundo de sus mentes luego de completar sus cursos universitarios, o con sus primeros pocos años de experiencia práctica. Sin embargo, lo más probable es que esos modelos se

basen en la típica mentalidad de mando y control. En ese modelo de pensamiento las MDs normalmente son transformadas en metas y contratos que eventualmente conducen a la evaluación del desempeño, los consabidos bonos, y las típicas evaluaciones de personal. Asimismo, los números de la contabilidad son vistos como verdades sagradas e inmutables. Sin embargo, la realidad es muy diferente. Y es que las medidas sólo ofrecen aproximadas y superficiales orientaciones del desempeño. Por ello, la verdadera habilidad consiste en el análisis e interpretación de lo que ellas significan, y en deducir qué acciones deben tomarse con base en esas medidas.

El CFO asume gran responsabilidad para explicar el significado de esas medidas en cada nivel de la organización; y eso constituye un importante e ineludible rol educacional. Pero eso mismo requiere de grandes habilidades de comunicación. Por lo tanto, el mensaje más importante es que esas medidas pintan un cuadro sobre el desempeño que conduce en una dirección particular. Y el rol del CFO consiste, precisamente, en mostrar ese camino.

LISTA DE COMPROBACION PARA EL CFO

- Reducir la excesiva dispersión de las medidas.
- Usar sólo unas cuantas medidas claves en cada nivel: No más de 7.
- Enfocarse en el feedback gentil más que en los números duros. Estos solamente cuentan una parte de toda la historia del desempeño, y si se interpretan mal, tal como se hace menudo, pueden conducir a decisiones erróneas y a mal entender el verdadero significado del desempeño gerencial.
- Evitar transformar las medidas en *targets*, y acuerdos sobre el desempeño esperado; ya que de otra forma conducirán a conductas perversas.
- Enfocarse en la medición de la auto-mejora, a nivel del equipo operativo.
- Abrir el sistema de información de tal forma que los gerentes puedan lograr la que piensan que les es más útil y relevante.
- Deducir las medidas a partir del propósito de la estrategia. El propósito iluminan las medidas, y éstas impulsan las mejoras.
- Medir el proceso en todo su conjunto vale más que simplemente medir las actividades individuales.
- Seleccionar las medidas relativas a las operaciones basándonos en si ellas ayudan a los gerentes a mejorar el sistema. Cualquier medida que no cumpla con ese requisito debería cuestionarse, y hasta abandonarse.
- Devolver a los equipos locales la selección de las medidas operativas.

- Distinguir entre los KPI's -medidas de carácter predicativo y que ven hacia delante- de las KRI's; o sea, las que se basan en hechos pasados.
- Cuando se usa el BS, cuidarse de que las medidas no conduzcan a contratos anuales sobre el desempeño.
- En el nivel de proceso, use medias que reduzcan las variabilidades.
- Use un benchmark para ofrecer una perspectiva realista del desempeño.
- En una estructura descentralizada, asegurar que los gerentes locales dispongan de la información necesaria para regular su desempeño.
- Ver la medición en términos de patrones, tendencias, y anormalidades. Usar los reportes para cambiar el dialogo en las reuniones de revisión de las UNES; enfocarse en la mejora continua más que en las variaciones del plan.
- Usar un rango de medidas para fomentar discusiones informadas sobre el desempeño de la gerencia. Las medidas son como los buenos trozos de evidencia en un caso de investigación, pero ellas no cuentan toda la historia.

CAPITULO VI

“EL CFO COMO UN REGULADOR DEL RIESGO”

Traducciones por Daisy Muñoz y la (MAF)

Extracto: Reinventing the CFO

HBSP 2006: Jeremy Hope

Capítulo No.6

Para la gente que trabaja en las organizaciones la tendencia hacia una “visión de silo” sobre el futuro normalmente se incrementa debido a variadas presiones sociales y sistemas de gestión.

Matthew Leitch

La mayoría de CFOs han sido entrenados en la mentalidad de “controles internos.” Estos normalmente se han referido a establecer claros niveles de autoridad, asegurar que los procesos financieros se administren correctamente, y cumplir con los requerimientos de auditoría. Pero estos amplios propósitos han abrumado las agendas corporativas en una ola de escándalos de alto perfil y en el cumplimiento de la Sarbanes-Oxley (SOX). El nuevo régimen regulatorio ha forzado a los CFOs a revisar sus sistemas de control, que muchos consideran inadecuados. Solamente el 40 por ciento de los CFOs creen comprender plenamente los procesos y sistemas contables vigentes a todo lo ancho de la empresa.

Pocos gerentes tienen confianza en las cifras que las compañías revelan públicamente. De acuerdo a una encuesta del 2004, solo el 27 por ciento cree que si ellos invirtieran su propio dinero se sentirían “muy confiados” sobre la calidad y suficiencia de esa información.

Al respecto, han surgido nuevos términos muy descriptivos para ese fenómeno, incluyendo “corporate governance,” “risk management,” “uncertainty management,” y más recientemente, “enterprise risk management.” El conocimiento y el expertise requerido de los CFO se han expandido dramáticamente. Quienes ocupan estos cargos ahora esperan constituirse en líderes del cumplimiento y de la gestión del riesgo, todo en uno. Para algunos CFOs, la SOX ha ofrecido la excusa perfecta para reimponer los principios de control y control. Han interpretado esa legislación como una licencia para imponer más metas y controles detallados en la organización. Los comentarios típicos son: “si nosotros acordamos planes y presupuestos detallados, y los cumplimos, entonces estaremos limpios de cualquier duda,” y “si consideramos todos los riesgos imaginables y aseguramos que hemos tomado acciones para encararlos, sortearemos las exigencias de esa ley.” Pero este tipo de pensamiento para nada contribuye a mejorar el desempeño.

Muchos han seguido la letra, pero no el espíritu de la ley. En otras palabras, han abordado estos asuntos desde una perspectiva puramente de procedimientos, o de lista de chequeo, en lugar de adoptar un enfoque gerencial o cultural. Pero los principales problemas no tienen que ver con aspectos de documentación o litigios con auditores, sino más bien con causas más

profundas como sería una toma de riesgos excesivamente imprudente, prácticas impropias, y con la codicia humana. Esas causas tienen que ver invariablemente con el establecimiento de metas demasiado agresivas apoyadas por incentivos fiscales y con *stocks options* establecidas a lo largo de toda la organización. Ellos cultivan una cultura de “gerencia dura” o heroica, centrada en el interés propio y en los resultados de corto plazo. Otro problema es que la gerencia senior a menudo demanda certidumbre cuando se están discutiendo alternativas de inversión y no desean escuchar aquellas advertencias que los gerentes más honestos ofrecerían si pudiesen reconocer libremente las inherentes incertidumbres contenidas en sus propuestas. La mayoría de gerentes son demasiados optimistas y se abocan en el proceso de justificar sus propuestas en lugar de discutir los riesgos en todas sus dimensiones.

Los más avisados han eliminado los contratos basados en metas predeterminadas y han creado una cultura de honestidad y de ambiente abierto reforzado por un fuerte liderazgo ético. Los equipos a nivel de los distintos negocios de la corporación están libres de tomar decisiones, pero deben responsabilizarse por los resultados dentro de un sistema completamente transparente. Los CFOs necesitan impulsar a los gerentes a mantener una mente abierta acerca del amplio rango de posibles resultados que podrían surgir del conjunto de sus alternativas de decisión.

Inicialmente, este capítulo parecería tratar sobre el gobierno corporativo enfocado en la conducta administrativa e informes financieros. Pero más bien trata sobre risk management enfocado a los controles internos y gestión de la incertidumbre. He aquí lo que sugerimos que debieran hacer los CFOs:

- Establecer los más elevados estándares de conducta e información ética
- Revisar regularmente los puntos claves que presionan por una excesiva toma de riesgos
- Administrar los riesgos a lo largo de toda la organización
- Abordar la incertidumbre con mente abierta
- Ofrecer un control efectivo del feedback

Establecer los más elevados estándares de conducta e información ética

En el 2003, un equipo de investigadores de la *International Federation of Accountants* (IFAC) observaron a veintisiete empresas a través de todo el mundo desde la perspectiva del gobierno. Ellas representaban un amplio rango de industrias, incluyendo telecom, retailing, financial services, energy, y manufacturing. De esas, once se podían considerar como muy exitosas. Las restantes incluían a: Ahold (Holland), Cable & Wireless (United Kingdom), Enron (United States), France Telecom (France), HIH (Australia), Livent Inc. (Canada), Marconi (United Kingdom), Marks & Spencer (United Kingdom), Nortel Networks (Canada), Peregrine Investments (Hong Kong), Saskatchewan Wheat Pool (Canada), D. Tripovich (Italy), Vivendi (France), WorldCom (United States), Xerox (United States), e IBM Magnex (Canada). El IFAC concluía que los problemas más comunes en estas empresas eran:

- Pobres normas éticas en el nivel superior
- Administración agresiva de metas y ganancias

- Incentivos desalineados
- Un Ceo que era dominante y a la vez carismático
- Un débil Consejo Directivo (demasiado indulgentes con los CEOs)
- Débil control interno (e.g., pobres recursos administrativos)
- Un CFO que estuvo involucrado en estrategias agresivas de M&A
- Pobre elección de estrategias y falta de claridad
- Ejecución pobre (especialmente fracasos en fusiones y adquisiciones)
- Fracaso para responder rápidamente a grandes cambios.

El nivel de fraudes y engaños, impulsado en gran parte por esos problemas, ha sido bastante desconcertante. Enron, WorldCom, y Tyco han sido en realidad sólo los ejemplos más publicitados entre muchos otros. La caída de Lucent Technologies, cuyo valor de mercado se redujo en \$200 mil millones en apenas un año, fue atribuida por uno de sus anteriores gerentes a “metas imposibles que indujeron a la empresa a engañar al público.” Durante los 90s Gillette se avocó en algunas cuestionables prácticas que recargaban sus canales de distribución con altos volúmenes de productos al final del trimestre, transfiriendo sus inventarios a los detallistas para así impulsar agresivamente las ventas. Coca-Cola utilizó sus ganancias de capital, derivadas de la venta de sus embotelladoras, para suavizar sus informes de ganancias. En el 2004, Citigroup fue golpeada por una serie de escándalos que resultaron en una rebaja contable -write off- de \$8 mil millones. El mismo año un informe de Fannie Mae, una firma de hipotecas, mostraba que entre el 2000 y el 2004 sus ejecutivos habían contabilizado incorrectamente sus derivados, lo cual devino en una re-expresión de sus ganancias de alrededor de \$9 mil millones, además no habían informado convenientemente sobre \$200 millones de gastos, lo que les permitió a sus gerentes obtener completamente sus bonos por desempeño. Consecuentemente, el CFO fue despedido y los auditores aún están enfrentando una severa investigación.

En el 2004, un análisis de las cifras de más de 120 firmas representando casi el 40 por ciento de la capitalización del S&P 500, reveló que los informes financieros (Estados Financieros) engañosos constituyen aún una práctica inveterada en las corporaciones. Entre las tendencias mas preocupantes estaba el financiamiento extra contable -off-balance-sheet financing, ampliamente utilizado por las firmas, optimistas premisas relacionadas con las pensiones, y un registro muy agresivo de sus ingresos. Recientes re-expresiones de ganancias hechas por firmas, como Krispy Kreme, Nortel, y Fannie Mae, combinadas con un creciente número de acciones legalmente exigibles sugieren que las irregularidades contables permanecen ahí.

Muchos contadores ven en el “maquillaje contable” una práctica totalmente legítima, en tanto que una interpretación conveniente de las mismas GAAPs les ofrecen esa misma visión de las cosas; lo que sin duda constituye para muchos una de las habilidades más apreciadas. A medida que la mayoría de contables experimentados se concientizan de esta situación, los Estados Financieros y los informes de ganancias pueden hacerse a la medida para que toquen el son que uno quiera, dependiendo de lo que se necesita. Los efectos de estas ambigüedades, manipulaciones, y confusiones de los números, tal como una droga adictiva, puede darle a los gerentes un remedio temporal haciéndoles creer que algo en realidad ha cambiado, pero el problema reaparece nuevamente conforme llega el siguiente período de informes.

La verdadera preocupación es que ese tipo de estándares tan “flexibles” son más frecuentes de los que uno se imagina. Las presiones para cumplir con las cifras prometidas en cada nivel de la organización están prostituyendo las normas éticas de los gerentes, y de otros profesionales, afanados por mantener sus propios cargos. Todo eso, a pesar de las numerosas normas éticas y de los manuales de políticas, que proliferan las organizaciones.

Sea Cauto acerca de los CEOs dominantes que buscan el “Valor del Accionista”

Una de las características más comunes en las firmas poco exitosas, en ese informe del IFAC, era la presencia en ellas de un líder muy dominante y carismático. Los CEOs vienen en todas formas y tamaños. Muchos son gente talentosa y con buenas cualidades, aunque dudamos que por ello generen un desempeño extraordinario. Por tal razón, ¿deben aceptar mucha de la culpa si las cosas van mal? No, según Jim Collins. Pocos son capaces de transformar una gran organización. Entre las 1,435 firmas que aparecieron glorificadas en la *Fortune* 500, entre 1965-1995, Collins encontró que solamente once de sus ejecutivos habían logrado realmente transformar sus empresas de simplemente “buenas” a realmente “grandiosas.” Quizás por eso los inversionistas deberían prestar atención al “mago de Omaha,” Warren Buffet, quien dice que, “uno debe invertir en las empresas que están siendo administradas por alguien no muy inteligente, por que de todas formas en algún momento alguien así las va a administrar.”

Lo que las grandes organizaciones requieren hoy en día son líderes que inspiren a la gente a elevar el nivel de su juego y alcanzar su potencial, afianzar sus compromisos emocionales, y a establecer los más elevados estándares en la gente y en la conducta de los negocios. Lo cierto es que es muy difícil erradicar las creencias de que los líderes deben tener gran “visibilidad,” que deben implementar estrategias agresivas, y ser capaces de superar las exigencias de ganancias por parte de los accionistas. Para muchos líderes e inversionistas, las mejoras continuas les parecen algo muy aburrido, y por lo tanto andan en busca de cambios verdaderamente dramáticos y espectaculares. Esto a menudo significa pensar en esas grandes y glamorosas adquisiciones, o reorganizaciones corporativas, lo cual conduce a grandes inquietudes y decepciones entre el de primera línea. Cumplir con las ajustadas metas de corto plazo, a casi a cualquier costo, se ha convertido en la cultura prevaleciente. A menudo eso constituye un patético juego de oscilantes triunfos y algunos cuantos fracasos, que mejor debería evitarse. La realidad es que normalmente la imagen del líder heroico es sólo un mito. Henry Mintzberg cree que aunque para su creación las organizaciones necesitan de gente visionaria, no necesitan de esos héroes gloriosos para administrarlas. Lo que en verdad necesitan son líderes competentes, dedicados, y generosos que sepan adonde ir, y que transmitan un sentimiento de trabajo cooperativo.

¿Cuánto influye un CFO sobre un CEO dominante? Eso depende de la situación en particular. En HealthSouth quizás influya muy poco, como lo atestiguan los cinco consecutivos CFOs que no han podido impedir informes amañados. Pero al menos el CFO debería hacerle ver al CEO las falacias contenidas en la frenética búsqueda del máximo valor para el accionista por sobre la rentabilidad. El hecho de que se esté persiguiendo uno, u otro objetivo, puede marcar una gran diferencia en términos de toma de decisiones de la firma y de su perfil de riesgo. En el largo plazo ambos fines pueden ser compatibles, pero no necesariamente a corto. Por ejemplo, el precio accionario puede ser impactado por anuncios tales como, pronósticos de

ganancias, adquisiciones, lanzamiento de nuevos productos, y hasta por recortes laborales. Un Consejo Directivo muy agresivo poseedor de jugosas stocks options puede verse tentado a sobredimensionar esos anuncios, enviando así señales equivocadas a los inversionistas. Pero ninguno de esos anuncios en realidad tiene un impacto significativo en la rentabilidad. Los líderes en las firmas menos agresivas prefieren que los verdaderos resultados sean los que digan la última palabra. Por lo tanto comprenden que, por si solos, ellos no pueden proteger los compromisos que le han hecho a los inversionistas.

El CFO podría apegarse bien a la “constancia de propósito” como la denomina Deming. Con lo que él se refiere al inquebrantable objetivo de procurar un crecimiento sostenible año tras año, sin muchos sobresaltos, como escabrosas intrigas palaciegas, o renunciadas inesperadas de un CEO que inquieten a los empleados o a los inversionistas. Esto parece estar en el corazón de las creencias de sucesivos líderes en firmas como General Electric, Toyota, Handelsbanken, and Southwest Airlines. Quizás los líderes deberían actuar más como los abuelos. De tal forma que en lugar de andar buscando ganancias de corto plazo para satisfacer sus egos y las ansias de los analistas por buenas noticias, deberían usar su conocimiento y experiencia para ayudar y apoyar a los gerentes más jóvenes para que crezcan y maduren más rápidamente; y es precisamente lo que los grandes líderes hacen. Así como pasarse el bastón en una carrera de relevos que dura varios años, aquellos deben procurar una empresa más fuerte y ajustada que la que han heredado, y eso debe ser su mejor legado. Aunque eso se refleje en la fortaleza financiera del negocio, tampoco debe ser su única medida de desempeño. Formar gente capaz así como una cultura de sensatez en las decisiones a todo nivel constituye una mejor medida de la calidad de ese legado para las próximas generaciones.

Los efectos de un enfoque de “maratón más que de una carrera de 100 metros” por parte del gobierno no debe subestimarse. Si los seniors ven realmente su rol en términos de un crecimiento sostenible a largo plazo, no como una veloz carrera en pos del valor del accionista, entonces estarán más propensos a tomar riesgos razonables y a ofrecer un modelo de gobierno y liderazgo moral que anime a las personas a ser más honestas y abiertas entre ellas.

Provea a una auditoría interna independiente la función de informar al Consejo Directivo

Sarbanes-Oxley ha otorgado más dientes a los comités de auditoría, dependientes de los Consejos Directivos. Mientras el CFO y esos comités alguna vez trabajaban juntos colegiadamente, hoy han devenido en una relación de supervisión respecto al primero. El Consejo Directivo también es responsable no sólo de establecer los sistemas de control interno que orienten adecuadamente los riesgos que enfrenta la organización sino también de establecer una función de auditoría interna profesional y bien apoyada. El problema es que en su rol de control interno y financiero, esos comités han estado sujetos a un implacable benchmarking que les forzó a reducir sus costos y valiosos recursos. La profesión contable sin duda ha sido testigo del incremento en las fallas de control en los últimos años a medida que las firmas reducían sus tamaños y se eliminaban muchos controles previos u otros.

Sarbanes-Oxley también ha elevado el perfil del profesional de auditoría interna. De acuerdo a

algunos analistas, “los auditores internos ahora son como las estrellas de rock, y están en sus mejores días.” La SOX permite hoy a los equipos de auditoría interna ir más allá de un simple juicio subjetivo sobre los sistemas de control interno. En vez de eso, ellos pueden compararlos con un modelo de alto perfil, como el COSO, establecido por el “Committee of Sponsoring Organizations.” Este es un modelo genérico que requiere ser ajustado conforme la organización. Y debido a que el modelo de control interno se enfoca primeramente en los aspectos contables más que en la gestión del riesgo en su contexto más amplio, no trata sobre la gestión de la incertidumbre; evaluando las cosas luego de sucedidos los hechos, en lugar de integrar el trabajo a la gestión del riesgo. No obstante, eso constituye un buen paso para los equipos de auditoría interna. Lejos de preguntarse sobre si esos controles funcionan, pueden ahora preguntarse sobre si los mismos funcionan con el modelo elegido.

Sin embargo, en las organizaciones más innovadoras, la función de auditoría interna no conduce a la agenda propia del risk-management. El RS constituye una parte crucial del proceso general de gerencia. O sea, los gerentes primeramente se enfocan en gestionar la incertidumbre y sólo después en cumplir con las reglas. La auditoría interna apoya ese rol, pero sólo auditan lo que los gerentes hacen, actuando tanto proactiva como reactivamente. En su rol proactivo, examinarán importantes pronósticos, exposición al riesgo material, y coberturas con seguros; o comentarán sobre los planes y las decisiones. Siendo así, constituye una parte del equipo gerencial más que un examinador independiente; aunque eso no signifique que sus juicios estén comprometidos; permaneciendo como una fuerza independiente dentro de la organización, y reportándole directamente al Consejo Directivo.

Revisar regularmente los puntos claves que presionan por una excesiva toma de riesgos

Muchos CFOs están actualmente repensando sus sistemas de control interno así como sus políticas y prácticas de gestión del riesgo. Pero sólo hacer un listado de los posibles riesgos y tomar nota de cuán bien o mal las firmas los enfrentan no es la forma más adecuada de ir hacia adelante. El perfil de riesgo de cualquier negocio está cambiando constantemente, y los gerentes deben usar todos sus conocimientos y habilidades para encarar al máximo esos riesgos. En la mayoría de organizaciones existen algunos puntos de presión que ofrecen terreno fértil para la evaluación de riesgos. Entre otros, incluyen cómo se han establecido las metas y los incentivos. Si la brecha salarial entre la gerencia senior y el resto de los empleados es demasiado amplia, y si existen fuentes abiertas de información, o si ésta se mantiene enclaustrada dentro de los silos organizacionales.

Sea Cauteloso con Metas Agresivas e Incentivos

Algunos expertos hacen ver que en los buenos tiempos es muy fácil olvidarse de los riesgos. Pero es entonces cuando es más probable tomar malas decisiones y aceptar riesgos inadecuados. También es cuando quienes llevan malas noticias pueden más fácilmente ser ignorados. Y esos comportamientos pueden conducir a muchas iniciativas de crecimiento que sobrepasen las capacidades de gestión de las firmas. Pero, sobre todo, es el tema de los pagos por el desempeño lo que más puede impactar el sistema de control de riesgos.

Muchos Consejos Directivos atan los pagos para sus ejecutivos al respectivo desempeño. Eso normalmente toma forma de bonos en efectivo así como stocks options. Cuán agresivos sean esos contratos a menudo ofrecen una señal de que se están promoviendo riesgos excesivos. Eso también puede seducir al Consejo Directivo a creer que es posible lograr un elevado crecimiento año con año. Pero esta idea desafía a la realidad. En un artículo titulado, “El 15 por ciento de engaño,” Carol Loomis nos hace ver que los líderes, “una y otra vez clamorosamente hablan a todo mundo sobre las metas de ingresos y ganancias que han establecido; prácticamente siempre hablan de ese tipo de metas que los consultores denominan ‘grandiosas, excitantes, y audaces.’ Sin embargo, lo que e efecto logran son, fallas igualmente enormes, riesgosas, e ignominiosas.” El artículo en cuestión se refería a las normales promesas de hacer crecer en un 15 por ciento las PERs en el próximo año. Pero pocas firmas son capaces de conducir un crecimiento de dos dígitos sobre una base consistente. En efecto, solamente tres de las cincuenta más grandes de USA, en 1972, lograron sobrepasar ese 15 por ciento de crecimiento compuesto en sus PERs en los subsiguientes 25 años.

A medida que se elevan las recompensas por el desempeño, así también lo hacen los correspondientes riesgos. Por ejemplo, quienes comercian con derivados relacionados con los bonos más voluminosos están más propensos a tomar riesgos excesivos. Bernie Ebbers, ex-CEO de WorldCom, tomó prestados cientos de millones de dólares para apoyar la compra de sus propias acciones personales, relacionadas con la misma firma. Pero cuando el desempeño de la firma comenzó a disminuir rápidamente, Ebbers repudió esas mismas acciones; y junto con su CFO puso presión sobre el equipo de finanzas para que maquillaran lo libros, y mostraran que la empresa estaba logrando sus metas, y de esa forma protegía aunque sea temporalmente el precio de las acciones. Pero eventualmente, el tiempo se le vino encima.

El CFO debe ser consciente de que el vínculo entre los incentivos y el desempeño es en el mayor de los casos muy débil, y en el peor de los casos resulta contraproducente. En el 2002, el paquete completo de compensaciones anuales, salario más bonos, ascendió en un 10 por ciento, mientras que el rendimiento total medido por el S&P 500 cayó en un 24 por ciento. Durante la década pasada, de acuerdo a Charles Handy, “esos incentivos terminaron consumiendo toda la riqueza extraordinaria que supuestamente debieron haber generado.” Un estudio realizado por McKinsey & Company indica que existe una *correlación inversa* entre esos pagos versus la innovación. Ellos aluden que la clave para persuadir a las personas a centrarse simultáneamente en desarrollar nuevos negocios y administrar las operaciones corrientes puede no tener mucho que ver con los pagos por el desempeño.

Algunos influyentes asesores de inversión han comenzado a sugerirle a sus clientes que voten contra los integrantes de los correspondientes comités o contra los planes de compensación que excedan ciertos benchmarks que no estén claramente ligados al verdadero desempeño. Previo a la reunión de shareholders del U.K. supermarket group J. Sainsbury, la National Association of Pension Funds, instaba a los shareholders a votar contra los bonos que pretendían recompensar al desenfrenado chairman Peter Davis. Davis, en esa ocasión, recibiría el 86 por ciento de un bono relacionado con el desempeño en momentos en que en que las ganancias de esa firma y los rendimientos de los accionistas realmente habían caído. La asociación dijo que “la compañía, y específicamente el comité de remuneración, ha sido negligente aprobando (este premio). El comité indico que retuvo los derechos para actualizar o

bajar el premio a la luz de la revisión que intenta hacer Sainsbury's contra sus pares. Ellos categóricamente no han hecho esto”

Los comités de compensación también han estado bajo la mira. Pero quién dirija ese comité tendrá un importante problema. Bárbara Franklin presidió la Comisión de Blue Ribbon con similares problemas. Ella dice, “Su expectativa no debiera fijarse en la experiencia del comité de compensación, sino en que estos miembros gocen de una independencia y pensamiento verdadero, además de denuedo y valentía para enfrentar al CEO cuando sea necesario.”

Algunas organizaciones bien gobernadas han avanzado más, incluso han neutralizado o abandonado el contrato fijo de desempeño. Como vimos en el capítulo 3 algunos se han movido a un sistema de medición del desempeño basado en criterios justos y consistentes que ofrecen mediciones relativas, no hay ningún número a conocer. Los gerentes no conocen los resultados hasta no ver los de sus pares. No tienen ninguna opción pero hacen su mejor esfuerzo hasta finalizar el periodo.

En síntesis, en la actualidad los agresivos contratos fijos de desempeño apoyados por incentivos financieros, son probablemente la causa número uno que sobrepasa la toma de riesgos y la pobre ética que se refleja en los informes financieros de las organizaciones. Un profesor de contabilidad describió el desastre de Fannie Mae como “el tipo de cosa que agita la confianza en los estados financieros.” La lección es ajustar metas a ganancias irreales y luego como último recurso recurrir a un análisis que sea concebible (bueno o malo), para conseguirlo, es probable que al finalizar se derramen lágrimas, y se destruyan a miles de accionistas y empleados por estas acciones.

Sea Cauteloso en Alienar a los Empleados

El riesgo de que empleados tomen malas decisiones o no informen a los gerentes sobre problemas potencialmente serios se exacerba por la creciente alienación que sus líderes provocan en ellos. Considere esta asombrosa estadística. El porcentaje promedio de compensaciones que los CEOs pagan a los trabajadores en los Estados Unidos fue de 41:1 a 411:1 entre 1980 y 2001. ¿Qué clase de actitud engendra esto en los empleados a lo largo de la organización? Yo apostaría que es algo como: “¿Por qué nosotros debemos preocuparnos si ellos pueden mirar antes que nosotros?” Existe duda sobre la corrupción o probables fraudes que pueden ocurrir en las organizaciones donde el personal está desconectado de sus líderes y no siente responsabilidad por sus acciones. Ven la codicia y manipulación como una licencia para actuar por su propio interés. Esta actitud no necesariamente se compensa con mejores resultados. Un estudio en las ligas de béisbol americano indica que la gran diferencia entre el pago a una de las estrellas del equipo comparado con el pago del resto del equipo, es que el desempeño de la estrella es menos impresionante que del equipo en conjunto. (27)

Este tipo de alienación provee una tierra fértil para lo que Simons llama *racionalización*. Él aconseja que la racionalización, es un ingrediente esencial para convertir la presión de la alienación en una oportunidad de conductas no éticas. En otras palabras, si las personas pueden convencerse a sí mismos que su conducta contemplada no es mala, utilizando excusas como “todos lo hacen” “el efecto es inmaterial,” “no hiera a nadie,” o “lo hago por el bien de

la compañía” entonces se hace necesario prevenir este tipo de conductas porque ponen en riesgo al personal y a la organización.

Organizaciones como Handelsbanken y Southwest Airlines neutralizan estas potenciales presiones compartiendo un plan de beneficios y evitando incentivos individuales, basados en conseguir metas a favor del grupo. Este enfoque anima la cooperación y participación y es visto como justo y equitativo. Ambas compañías tienen los más bajos niveles de volumen de personal comparado con sus grupos pares.

Sea Cautos en la Información para la Administración con Mentalidad de Silo

La mayoría de las empresas no saben donde están ahora, no importa si pueden anticiparse a lo que sigue. Tardan alrededor de seis días para cerrar los libros y otros cinco días para producir informes para la administración. Otro problema al respecto es la transparencia de la información. Si la información se dirige solamente a personas que “necesitan saber” por ejemplo, ejecutivos de alto nivel, entonces la preparación de la información será con compromiso y total transparencia. Meg Wheatley advierte sobre este enfoque: “Piense por un momento en la información de la organización como una metáfora comparándola con la función de la ola de cuántum, rica en potenciales interpretaciones. Si esta ola de potenciales reuniones con sólo un observador se derrumba en una sola interpretación, respondiendo a las expectativas de esa persona en particular. Todas las otras potenciales opiniones desaparecen de vista y están perdidos por ese acto de un solo observador. Esta interpretación es trasladada hacia abajo en la organización. La interpretación es presentada como objetiva, la cual viniendo de un solo observador definitivamente es imposible que lo sea.” Es dudoso que el desastre de Enron pudiera pasar con sistemas de información verdaderamente transparentes.

Las organizaciones con un buen gobierno saben que una pequeña parte del personal en cada organización abusará de la libertad de información y de cualquier sistema. Pero estas organizaciones juzgan que el riesgo es digno de tomarlo. Comprenden los beneficios de proporcionar acceso a cualquier información cuando se necesite a pesar del riesgo que se corre. La confianza es la clave, demandar estricto cumplimiento al plan asume una ausencia de confianza. Sus líderes son optimistas al ver la naturaleza humana; ellos fijan las reglas para la confianza y son implacables si las violan.

Organizaciones líderes han promovido los flujos de información a nuevos niveles de franqueza y transparencia. Han dado acceso a su personal clasificado como estratégico, competitivo y de mercado, basado en información que antes era preservada para ejecutivos de alto nivel. Y han comprendido que todos los números dentro de la organización deben apegarse a “una verdad.”

En Handelsbanken, Transferir la toma de decisiones provee un efectivo control en la administración

Encontrar el equilibrio correcto entre cumplimiento y toma de riesgo es difícil en el mejor de los tiempos, pero a la luz de SOX se desequilibra aún más. Estos problemas se exageran todavía más en un banco. El CFO Lennart Francke, piensa que éste es uno de los problemas más importantes que debe tratar inmediatamente. Él nos dice por qué y cómo el banco se ha acercado a este problema.

Somos un banco que generalmente piensa que el cumplimiento es más complicado para un banco si lo comparamos con otras compañías. La ley similar a Sarbanes-Oxley en Suecia no es problema para nosotros. Tenemos un organismo de gobierno corporativo para tratar con eso. Tuvimos que hacer varios cambios marginales, el más importante de los cuales fue establecer un Comité Ejecutivo de Auditoría Central, que antes no existía.

El problema es que el regulador financiero -La FSA de Suecia- tiene un conjunto de reglas que quieren aplicar basadas en una estructura centralizada, lo cual significa que cada regulador espera que un banco tenga los créditos altamente centralizados a través de un sistema de administración del desempeño (qué nosotros nunca hemos tenido). Casualmente, consideramos que nuestra estructura descentralizada es una de las razones principales por la cual hemos tenido pérdidas más bajas en los créditos. Esperamos que todos los gerentes de sucursal sigan nuestra política de crédito conservadora y de bajo riesgo. Eso significa que tenemos muy pocas propuestas de sobrepasar la dirección que es de alto riesgo. Los créditos son filtrados antes de llegar al departamento de créditos, que consta de nueve personas responsables de darle seguimiento a las propuestas y eso nos es suficiente. Pero ese es un problema porque los reguladores creen que usted tiene que tener cientos de personas para rastrear y evaluar todos los créditos que el área de negocios quiere comercializar. Así tenemos un problema de cumplimiento en el sentido que, para cumplir con los requisitos de la FSA tenemos que cambiar instrucciones y adicionar personal para tratar con todas estas regulaciones en lugar de tratar un problema de cumplimiento que nosotros tenemos bajo control.

Pensamos que uno de los temas más importantes es la transparencia y esto es por tener un negocio de hipotecas en la organización. Solamente tenemos tres líneas de administración. Algunos bancos tienen siete u ocho. Nosotros con sólo tres líneas es más fácil mantener la transparencia y el control y se vuelve más simple. Por ejemplo, es posible y fácil para mí entender que está pasando en las sucursales del banco, veo tendencias y veo porqué una sucursal específica se está desempeñando mejor en el año con relación al año anterior y entiendo muy bien qué está pasando con los ingresos y los costos de una sucursal o varias sucursales. Este conocimiento refuerza la transparencia de la que hablé antes. Significa que el CEO, el CFO, y otros gerentes de alto nivel pueden verdaderamente rastrear lo que está pasando en el de primera línea. Y desde el punto de vista de control administrativo es probablemente la diferencia más grande entre nosotros y las demás compañías.

La política de riesgo referida por Francke es leída aparte del informe anual del Banco: “El propósito del banco es delegar individualmente a cada empleado la responsabilidad por las transacciones y riesgos a que esas transacciones dan lugar. La persona que mejor conoce al cliente y las condiciones de mercado, es también la que tiene mejor posición para evaluar el riesgo. De esta manera, toman la responsabilidad total por las operaciones del negocio y se acercan a los clientes como les sea posible.” Este enfoque ha tenido un notable éxito. El

informe revela “por un largo tiempo y particularmente a inicios de los 90s, el método del Banco para analizar y manejar los riesgos crediticios y los créditos incobrables; es lo que ha llevado a disminuir significativamente las pérdidas por préstamos, y al compararlo con sus competidores los volúmenes son excelentes.”

Administre el Riesgo a lo largo de toda la Organización

Cuando los CFO toman un evento impredecible después de otro, les recuerda que las amenazas del negocio pueden venir de cualquier parte y en cualquier momento. Esto no sólo incluye actos terroristas o desastres financieros, sino también riesgos estratégicos, como surgimiento de un nuevo competidor, una nueva tecnología, o fallo en las proyecciones en los cambios del mercado. Pero algunas de estas amenazas más fuertes son moderadas o supervisadas. La mayoría de CFOs se dan cuenta que necesitan un sistema más comprensivo para manejar tales riesgos, diferente a risk-management tradicional que tiende a enfocarse en finanzas y riesgo de azar. Hay un método más comprensivo que cubre riesgos operacionales y estratégicos conocido recientemente como enterprise risk management (ERM). ERM involucra un mapa de todos los riesgos de la compañía de manera uniforme y aplica un método cruzado y funcional para administrarlos.

Algunas organizaciones han usado ERM para preparar una matriz de risk-management que clasifica en un mapa todos sus riesgos operacionales de acuerdo a severidad y frecuencia. También son analizados los riesgos que se transfieren totalmente (los seguros), aquéllos que se transfieren parcialmente, y aquéllos que no son transferidos (la compañía asume el riesgo). Este fue el método tomado por Peabody Energy que produce y distribuye \$2.8 mil millones de carbón. El CFO Rick Navarre fue el pionero para educar al comité de auditoría, mostrando el portafolio total de riesgos al que la compañía era expuesta, él podría explicar cómo la compañía había tratado con ellos. “Yo quería que se sintieran cómodos sabiendo que habíamos identificado todos y cada uno de los riesgos que enfrentamos y específicamente recomendamos estrategias de mitigación y transferencia para esos riesgos que nosotros no quisimos retener.”

Navarre registró los votos de más de doce ejecutivos de varios niveles, para extraer lo que cada uno creía sobre cuáles eran los riesgos que desafiaban sus respectivas áreas. Los riesgos entraron en cuatro categorías: Operacional, financiero, estratégico, y tecnologías de información. Navarre y su equipo de tesorería, operaciones y varios departamentos, calcularon la probabilidad esperada de cada riesgo, en términos de frecuencia y severidad, llegando a esta valoración a través de una mezcla de experiencia, intuición, e investigación. Usando un software de mapa de riesgos desarrollado internamente, el equipo ploteó los riesgos en una matriz y los codificó con colores, para indicar cómo cada uno fue dirigido; rojo indica que un riesgo ha tenido un pequeño o ningún traslado, verde que un riesgo se ha transferido parcialmente y azul que un riesgo se ha transferido. El software permite al equipo ensayar un riesgo en particular y mostrar un análisis detallado de ese riesgo, su importancia relativa en la jerarquía de riesgo y si es transferido o mitigado, la responsabilidad es administrar ese riesgo.

El proceso total es dinámico: Peabody formó un comité de risk-management cross-functional, con Navarre como presidente, se reúnen mensualmente para evaluar los riesgos de la

compañía. Explica Navarre “Si surge un nuevo riesgo nosotros entramos en una aventura de acoplamiento o adquisición; nos encontramos para evaluar los riesgos inherentes e introducirlos en el proceso de ERM.” Él tiene claro los beneficios. “Esto es un proceso ampliamente centralizado que involucra totalmente a los equipos gerenciales cruzando todas las funciones para evaluar el riesgo, en lugar de verlos en forma individual. ERM nos da la habilidad para evaluar todos los riesgos de la compañía y entenderlos; separados, individuales o relacionando cada uno de ellos, identificando los riesgos potenciales, que de otra manera no podríamos identificarlos, y tomando entonces una determinación elegimos mitigar un riesgo o aceptarlo.”

ERM representa un cambio funcional para la dirección del riesgo en el silo a lo largo toda la organización. Esto da a la alta dirección una mejor forma de ver los riesgos y facilita la estrategia de portafolio. Es el más unificado proceso de risk-management para la compañía, los CFOs están satisfechos con el. De la misma manera, más estrechamente risk-management se ata al proceso de planificación estratégica y los CFO más eficientes creen en esto. James Lam, fundador de eRisk y anteriormente funcionario de riesgo de las oficinas de Fidelity Investments, argumenta que uno de los ingredientes importantes de éxito en risk-management es tener un buen sistema de información. Desde su punto de vista el informe ideal para presentar mensualmente a la administración tiene sólo dos páginas y describe tres problemas:

Pérdidas brutas. Esto ayuda a la administración a entender la operatividad, créditos y pérdidas de mercado que la compañía ha sufrido y muestra la tendencia relativa de los ingresos.

Riesgo incidente. Identifica los riesgos recientes que podrían o no podrían incidir en los resultados (pérdidas), pero vale la pena tener conocimiento de ellos.

Valoración de la administración. Es una autovaloración por parte de la administración: ¿Me mantengo despierto por la noche? Acerca de, ¿en lo que puedo ser involucrado?

Según Matt McKenna SVP Finance de PepsiCo, la dirección de ERM ha venido principalmente del Comité Ejecutivo de Auditoría, después que la compañía vio una mayor compensación en sus inversiones. “La meta del nuevo programa de riesgo es asegurar que las finanzas trabajan estrechamente con las unidades de negocios para manejar los riesgos de sus inversiones.” Peter Thompson, Vicepresidente financiero de PepsiCo explica como el nuevo programa de la compañía se ha centrado en cuatro problemas:

Definir/priorizar riesgos. Ayuda a priorizar todos los riesgos de la compañía, PepsiCo ha creado tres categorías:

- 1) Riesgos que podrían quebrar la compañía,
- 2) Riesgos que podrían dañar la compañía, y
- 3) “Ruido” riesgos relativamente menores que no justifican el tiempo de la alta dirección.

Thompson enfatiza la necesidad de asegurar que las presiones de corto plazo no causen descuido de riesgos mayores en el largo plazo: “percepción que modela su enfoque del riesgo,

pero esa percepción puede distorsionarse especialmente por la presión que ejercen las ganancias trimestrales.”

Establezca tolerancia al riesgo. Involucra la determinación del nivel de riesgo que la administración tiene la intención de tolerar por la corporación total y dentro de las unidades de negocios individualmente.

Identificación del riesgo. El cambio principal en esta área ha sido alterar el enfoque de auditoría interna, incluyendo más auditorías operacionales.

Mitigar el riesgo de la Administración. Los esfuerzos de PepsiCo en esta área se han centrado en tres actividades. *Primero*, anticiparse a crisis administrativas, lo cual involucra un mejor entendimiento de todos los procesos del negocio de la compañía. *Segundo*, la función de finanzas ha trabajado para hacer sus propios procesos centralizados más en el riesgo. Esto incluye un aumento en el número y frecuencia de revisiones informales del riesgo. Finalmente, McKenna se empeña en poner al día políticas financieras, concentradas en desarrollar un nuevo método en la administración de las inversiones.

Algunos ejecutivos financieros creen que la administración del riesgo puede crear ventaja competitiva de varias formas. *Primero*, una compañía que puede manejar los riesgos importantes de su industria mejor que sus pares está en una posición más fuerte de hacer o sostener ganancias superiores en el tiempo. El dominio de los productos riesgosos desarrollados por Merck es un ejemplo. A través de modelar cuidadosamente los riesgos en los productos desarrollados, Merck centra su atención en el origen de sus ingresos y en los diferentes canales de información. “Este es un riesgo que nosotros nunca intentaríamos cambiar en los productos financieros porque este es el riesgo que crea valor para el accionista,” Caroline Dorsa VP y tesorero de Merck dice: “Algo que usted puede hacer para proporcionar administración con entendimiento adicional dentro del proceso de administración de los canales de información debiera ser como en nuestro caso, que contribuye a nuestra ventaja competitiva.”

Segundo, un sistema de ERM ayuda a que CEOs y CFOs evalúen completamente los proyectos de riesgo. Entendiendo todos los niveles de riesgos de la compañía y reconociendo como varios riesgos agregados pueden llevar a hacer más fácil el reconocimiento de las inversiones que se adaptan al perfil de riesgo corporativo. Sin este conocimiento, los ejecutivos no podrían cambiar e innovar. Richard Osborne chief risk officer y anterior CFO de Duke Energy, una empresa al North Carolina con operaciones en generación de energía, gas natural y comercio de electricidad dice: “Carecer de un buen risk management podría producir un ser demasiado conservador y no hacer uso efectivo del capital en ciertos negocios.”

En tercer lugar, planear e integrar risk-management puede ayudar a identificar proyectos que reducen el riesgo global de la compañía y consecuentemente mejorar su desempeño. Por ejemplo, Akzo Nobel, Dutch Chemicals de industria farmacéutica, han identificado oportunidades de reducir el riesgo en estos químicos cubriendo completamente los negocios. Un proyecto es el desarrollo de una línea de agua basado en aplicar recubrimientos, estos productos producen altas ganancias pero reducen la obligación de la compañía y la seguridad

del empleado se arriesga. Según Anders Bjarnehall el riesgo y la seguridad son la cabeza de la compañía. “Si nosotros reconocemos ciertos riesgos medioambientales o riesgos humanos y podemos estar al frente en el desarrollo de nuestros productos, entonces con certeza tendremos una ventaja competitiva en este mercado dónde hay una demanda amistosa para los químicos ambientales.”

Integre risk-management al Proceso de Planificación Estratégica

Ken Lever de Tomkins habla para muchos CFOs cuando dice estar frustrado porque la ley SOX cambia el énfasis del control estratégico en las auditorías internas. El explica: Todo lo que SOX hace, es obligarnos a tener mucha documentación detallada para apoyar nuestros sistemas de control; obligando a la administración a mantener comprobación de ello. Esto ha agregado mucho trabajo para un beneficio marginal. Para ser exactos, hay áreas dónde ha identificado inconsistencias o debilidades en el control que podrían ser discutidas. Pero pienso que SOX no está dirigiéndose al verdadero problema. Pienso que el 90 por ciento de destrucción de valor en los negocios proviene de un error estratégico y no de problemas en los sistemas de control. Estaría muy sorprendido si una inconsistencia en cualquiera de nuestros sistemas de control diera lugar a un error financiero material, considerando que cometer un gran error estratégico podría costar a la compañía y a sus accionistas decenas de millones de dólares. Pienso que el problema con SOX es que no se centra en problemas reales que giran en torno a los riesgos. Así que nosotros terminaremos con mucha documentación y un régimen de pruebas difíciles para que los interventores y la SEC puedan venir y asegurarse que estamos haciéndolo apropiadamente. Ahora bien, si eso agrega valor a la corporación ¡América! estaría muy sorprendido. Simplemente me parece que es un gran ejercicio de cambio de valor para accionistas, contadores y abogados.

Prevenir grandes errores estratégicos es un problema real. Psicólogos han mostrado que muchos gerentes tienden a ser demasiado confiados en sus predicciones sobre resultados futuros y piensan que tienen más control del que realmente tienen. Esta realización ha llevado algunas compañías a buscar una integración más íntima entre la administración del riesgo y la planeación estratégica. Es un cambio que algunos han hecho explícitamente. Por ejemplo, Duke Energy, ha puesto la planeación estratégica bajo funcionamiento de Enterprise risk-management (enterprise risk management operation). Dice Richard Osborne “Es nuestra responsabilidad determinar donde las capacidades que tenemos en Duke Energy pueden lograr los mejores retornos ajustados al riesgo para nuestros inversionistas.” Otras compañías incluso Akzo Nobel y Aventis, están conectando la planeación y risk management menos formal pero con la misma meta: Usar la administración de riesgo para crear valor.

Algunos CFOs y gerentes de riesgo invierten su tiempo creando listas de riesgos con los que necesitan tratar. Pero el riesgo no se presta a listas ni a divisiones bien cuidadas. Otro problema es que el típico análisis de riesgo registra umbrales para la acción. Pero los gerentes no pueden categorizar el riesgo tan fácilmente; por ejemplo, el “el riesgo de perder cuota de mercado” podría involucrar una amplia gama de eventos. Romper riesgos dentro de las divisiones anima a que los gerentes eviten la toma de acción por recategorización de un riesgo mayor en los subconjuntos más pequeños que colapsen bajo el umbral.

Es una creciente realización que por muy lejana, los sistemas de control más eficientes son aquéllos que previenen una pobre toma de decisiones. Por eso muchas organizaciones están cada vez más usando controles estratégicos para sujetar la responsabilidad por el desempeño a los gerentes. Esto significa que los gerentes están de acuerdo con sus metas estratégicas y están comprometidos con un proceso continuo de planes desafiantes y acciones coordinadas para lograrlos.

El grupo de ejecutivos juegan un papel importante en el desarrollo de la estrategia y los sistemas de control que necesitan ser apoyados. Por ejemplo, ellos fijan direcciones y pautas para el desarrollo de la estrategia y la toma de decisiones, entonces desafían a los gerentes de las unidades de negocios para justificar riesgos y asunciones importantes. El proceso empieza con unidades de negocio que dan expectativas y pautas claras (pero no metas específicas) eso les permite fijar sus propias metas y planes y alinearlos con las metas del grupo; el papel del centro corporativo es desafiar y apoyar, no ordenar y controlar. Habilita entonces que los equipos de las unidades de negocio traten con eventos impredecibles como un diluvio o un problema con un cliente y ajusten los planes y proyecciones en tiempo real. Esto es muy poderoso porque permite a la organización responder eficaz y rápidamente. También mejora la rápida revelación, un requisito importante para la ley SOX.

Algunas organizaciones han usado escenarios de planeación, no para predecir el futuro sino para tener la capacidad de reaccionar rápidamente a un escenario en particular que podría suceder en el futuro. Royal Dutch/Shell, dijo que en 1973 tuvo un plan. Cuando el precio del crudo oscilaba constantemente durante el Imperio Soviético, y a finales de 1989 Arie de Geus autor (y ex-ejecutivo de Shell) dice lo siguiente: “los escenarios actúan como un filtro de una señal de ruido” que sensibiliza a los gerentes a señales del medioambiente significativas. Este método ayuda a abrir la mente a posibles resultados futuros que podrían pasarse por alto. Solo hay un peligro que puede exagerarse el riesgo remoto y distorsionarse los gastos hacia programas de contingencia más caros.

Enfoque la Incertidumbre con Mente Abierta

El Profesor Daniel Kahneman, ganador del Nobel Memorial en 2002, premio conmemorativo a la Economía, ha abierto un camino a la investigación sobre cómo tomar decisiones. Su conclusión es que las personas se comportan de forma consistente con la teoría económica tradicional, predicando la optimización de sus propios intereses. De hecho, las personas que toman decisiones hacen elecciones irracionales siempre y cuando cuenten con buena y bonita información. “Muchos de nosotros que estudiamos la situación pensamos que hay dos sistemas muy diferentes los cuales actualmente tienen características diferentes” explica Kahneman. “Usted puede llamarlos intuición o raciocinio, aunque algunos de nosotros lo llamamos simplemente Sistema 1 y Sistema 2.”

Usted pensaría que tomar decisiones de alto nivel, particularmente aquéllos instruidos sobre la teoría de decisiones (normalmente involucrando árboles de decisión con asunciones y probabilidad asociadas) siempre usarían el sistema 2 pero, según Kahneman que no es el caso. Él cree que los que toman decisiones no les gusta el análisis porque está basado en la idea que tomar decisiones es elegir entre juegos. Kahneman dice: “Los Gerentes piensan en ellos

mismos como capitanes de una nave en un mar tormentoso. El riesgo para ellos es el peligro pero están combatiéndolo muy controlado. Aceptar la idea que está jugando es admitir hasta cierto punto que usted ha perdido el control y no tiene ningún control más allá de cierto punto. Esto es abominable para los gerentes que toman decisiones; rechazan esto. Y por eso ellos rechazan analizar las decisiones. En cambio él observa “la emoción se torna dominante no tanto por la probabilidad de ocurrencia sino por lo que puede suceder. Hay más emoción cuando las personas son menos sensatas.” En otras palabras, en el peor de los casos el escenario agobia la valoración de la probabilidad.

Podría ser contrario a la intuición, pero las decisiones basadas en grupo pueden ser más extremas que las decisiones individuales. Investigando con los jurados se demuestra el punto (las personas suprimen sus puntos de vista para alcanzar lo que ellos perciben prevalecer el punto de vista del grupo). En el contexto de los negocios, los grupos tienden a ser más optimistas y esto lleva a pensar en un riesgo más alto. Es más, la percepción del riesgo es distorsionada por los incentivos. Kahneman cree que las organizaciones necesitan mecanismos para repasar cómo las decisiones individuales y de grupo son tomadas. En particular él observa que muchas organizaciones no aprenden de sus propios errores (la mayoría de organizaciones no rastrea sus decisiones ni siquiera el punto de decisión final de los resultados). Él dice “Ellos no están invirtiendo cantidades pequeñas intentando deducir lo que realmente han hecho mal. Y ése no es un accidente: Ellos no quieren saberlo.”

La investigación de Kahneman confirma lo que la mayoría de gerentes ya saben. . . esas decisiones son más subjetivas e irracionales en la que nos gusta pensar. En algunas organizaciones esta irracionalidad es reforzada por los incentivos y la conducta disfuncional. De hecho, algunas organizaciones tienen la cultura de suprimir la incertidumbre. A veces se hace inconscientemente otras veces se hace con conocimiento. Pero es difícil descubrir porque normalmente sucede en privado. Por ejemplo, la mayoría de los gerentes cree que esas ideas de proyectos de comercialización son una habilidad y ellos lo cultivan hasta el punto de distorsionar la verdad. Otro problema es que algunos gerentes harán algo para evitar la responsabilidad por riesgos que son difíciles de estimar. La tentación es ignorarlo en lugar del tratar con él explícitamente.

¿Qué nosotros podemos hacer para conseguir que las personas sean más realistas sobre el futuro, más abiertas y más honradas sobre el riesgo y la incertidumbre? El experimentado Matthew Leitch de U.K risk-management tiene algunas propuestas:

Asegúrese que los líderes tomen una posición ética. Los líderes necesitan tomar una posición ética firme y no ocultar la incertidumbre para no equivocarse. “Ocultar la incertidumbre no es una demostración hábil, sociable y deseable de un “confidente.” Eso es una mentira que merece una reprensión.

Anime la pronta intervención. En la mayoría de negocios los planes y proyectos de alto nivel dirigen el riesgo de alguna manera. Pero a menudo es incluido en una subdivisión de la propuesta denominada “riesgo del proyecto.” El problema es que esto es muy poco y además: “Cuando nosotros escribimos esa parte del documento en las que nos comprometemos con nuestras ideas y métodos; probablemente lo hemos defendido verbalmente en más de una reunión. Identificamos la aprobación de la propuesta con nuestro éxito personal.” Su consejo

es que los líderes deben promover técnicas dónde la incertidumbre sea identificada antes que se comprometan las personas. Es necesario pensar en el riesgo por ser parte de las ideas a desarrollar no sólo cómo parte de una evaluación.

Use técnicas fuertes pero agradables. Algunas técnicas de risk-management son más duras de realizar que otras. Por ejemplo: una herramienta de análisis de riesgo que incorpora riesgos impopulares apunta a que nadie pueda ofrecerla; una herramienta de planeación de riesgos que todavía tiene una estructura de respuestas y la tarea del presentador es hacerlo a la medida, con justificación, categoría de riesgo apoyada por objetivos y factores de riesgo, no a la pura subjetividad, y un requisito inflexible para declarar la fuente de todos los datos, incluso si solamente se nombra a las persona que dan su opinión.

Céntrese en ambos lados del riesgo hacia abajo y hacia arriba. Leitch aconseja la integración del riesgo hacia arriba y abajo en el proceso de dirección, haciendo que todo el proceso se sienta menos negativo, más equilibrado, y menos defensivo. Anima a las personas a que se centren a tener mente abierta hacia al futuro. Pero advierte que hay dos maneras inútiles de hacer proyecciones altas o bajas. Un problema es que nosotros a veces no tenemos ninguna idea probable de cómo hacer las proyecciones altas o bajas. ¿Están los posibles valores de las proyecciones muy altos o muy bajos? ¿O están en un rango tal que el pronosticador está 80 por ciento seguro que el resultado estará dentro del rango alto o bajo (o algún otro grado de confianza)? Esto necesita estar claro. A menudo las personas escogen los valores altos y bajos para cada variable de entrada y calculan el resultado. Esto significa que si el resultado total de salidas es bajo, sus peores pesadillas se hacen realidad en seguida, mientras que si el resultado de sus entradas es alto todos sus sueños se hacen realidad. Los dos son muy improbables sobre todo si hay muchas variables de entrada o si el rango es excesivamente amplio.

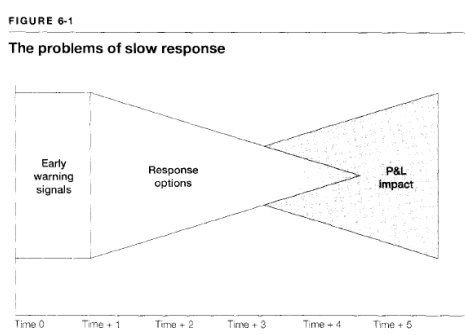
Use las técnicas naturales. Al oponerse a la psicología de supresión de incertidumbre, el equipo de risk-management necesita contar con más técnicas naturales, fáciles y rápidas de usar. Un ejemplo es lo que Leitch llama lista de evolución de la incertidumbre, que tiene sentido cuando usted está desarrollando una idea o plan. Simplemente anota abajo del área de incertidumbre cada iteración que tenga alguna relevancia de lo que usted está haciendo, considerando su impacto potencial, y piensa sobre cómo averiguar más y que hacer en cualquier caso si se queda con la incertidumbre. Inicialmente las áreas de incertidumbre tienden a manejar su investigación por lo que hay que pensar en una dirección productiva, la mayoría de sus acciones son pensar o investigar más. Al finalizar el desarrollo del plan, la lista toma forma de registro de riesgo inicial para el proyecto. La Técnica busca que esto sea rápido y simple y tiene oportunidad de convertirse en parte de la conducta de los gerentes aún cuando no haya procesos asignados.

Ofrezca un control eficiente del Feedback

La administración de riesgo eficiente no es la historia total. Es así como es importante responder rápidamente a los eventos que ocurren inesperadamente. Pero hay muchas barreras que previenen esto. Uno de ellos es el uso de fijar metas anuales y proyecciones de corto

plazo y lograrlas. Esto crea invariablemente un miedo al fracaso, una vez se inicie, hay que prevenir la comunicación de malas noticias inmediatamente. Ningún gerente quiere un azote verbal cada vez que un evento inesperado pasa, así que los gerentes se valen de su astucia e intentan encontrar buenas noticias para compensar las malas y esto no afecte sus proyecciones. Estos problemas empeoran con el tiempo y limitan la reacción al impacto de baja en los ingresos o pérdidas en el largo plazo. (vea figura 6-1) Si los gerentes pueden ver antes las señales de advertencia (e. g., la caída del mercado, las acciones de la competencia y el descontento de los clientes) y actuar rápidamente en ellos, pueden maximizar las oportunidades, evadir y salir de las amenazas. Los beneficios del flujo de efectivo son incalculables.

FIGURA 6-1



Lo que pasó con Sears Roebuck en 2002, es un buen ejemplo de cómo se pueden suprimir las malas noticias y las consecuencias adversas y severas. ¡El negocio de tarjetas de crédito era la mayor fuente de recursos en las ventas al detalle en Sears, mientras la reciente introducción de Sears MasterCard era un éxito!, esto no estaba logrando el nivel de crecimiento planeado, el balance promedio de usuarios estaba muy por debajo de las proyecciones. Así que a principios de 2002 la compañía tomó la decisión de levantar la cuota de mercado e ir por encima de la competencia. Pero este movimiento dio empuje para incrementar la tasa de delincuencia, en poco tiempo los clientes de Sears podían obtener crédito en algún otro sitio con la Sears Mastercard. El problema se hizo grande a corto plazo ya que después de esto las cuentas incobrables aumentaron un 50 por ciento en un trimestre.

El problema era que Sears no hizo nada para recuperar las cuentas incobrables hasta que estas llegaron a 240 días de vencimiento. A tal grado que aunque el gerente podía ver la tendencia de los pagos tardíos y las probables amortizaciones, se vieron bajo la presión de hacer sus números y no estar obligados a informarlos hasta la fecha de vencimiento. Sears finalmente sorprendido por tanto tiempo de engaño y por el daño causado por la inadecuada supervisión e informe de cartera de créditos, decidió a principios de 2003 anunciar que había vendido sus \$29 mil millones en cuentas incobrables a Citigroup por \$3 mil millones.

Las organizaciones con un buen gobierno asimilan las malas noticias rápidamente y tratan el problema en equipo. Los gerentes locales no tienen miedo de incluir los resultados de las malas noticias dentro de sus proyecciones. Bill Gates ofrece un buen consejo: “Un cambio en la actitud corporativa, animando y escuchando las malas noticias, tiene que venir de arriba. El CEO y los altos ejecutivos tienen que insistir en conseguir las malas noticias, ellos tienen que

ser entusiastas por las malas noticias durante todo el tiempo en su organización. El portador de malas noticias debe ser premiado y no castigado. Los negocios líderes tienen que estar listos a las alertas de los vendedores, diseñadores de productos y clientes. Usted no puede eliminar la alarma simplemente regresar y dormir. No si usted quiere que su compañía sobreviva.” Los gerentes de Handelsbanken comparten las malas noticias inmediatamente. Por ejemplo, si una sucursal pierde a un cliente, es necesario intentar recuperarlo y obtener ayuda de otros que podrían tener el conocimiento útil, o reemplazar el negocio perdido o en última instancia pedir ayuda de los gerentes regionales.

Use un Rango de control de Rápida Retroalimentación

La mayoría de organizaciones se administran a través de objetivos y presupuestos y usan variaciones como retroalimentación primaria, indicándoles a los gerentes la acción a tomar. Excepto las variaciones (típicamente de información y publicación mensual) esto a menudo es demasiado lento y no va a la raíz que causa los problemas. Por eso algunas organizaciones conducen al filo de un rango de retroalimentación incluyendo resultados financieros rápidos, indicadores clave de desempeño y términos cercanos a las proyecciones. Los resultados financieros reales tienden a ser resumidos mostrando tendencias y promedios móviles (nosotros discutimos esto en el capítulo 5). Ello también se compara con los periodos anteriores. El análisis y la presentación de información financiera necesita ser rápido y oportuno. El objetivo es tener un sistema de contabilidad en tiempo real. Conservando datos contables relevantes (normalmente de alto nivel) que figuran respecto a la ausencia de presupuestos y análisis de variación, mostrando el peso de la información. Las organizaciones como SlimFast, Tomkins, Handelsbanken, y Cognos producen resultados casi en línea y así ponen a sus gerentes al mando de lo que pasa en el momento. Esto permite la contestación rápida a cualquier anomalía en las tendencias.

Los indicadores clave de desempeño se presentan en la pantalla de radar de dirección. Ellos proveen rápidamente señales de advertencia de que algo podría ir mal. Ellos debieran ser pocos en números y apropiados al nivel de dirección. Cuando se toman en conjunto, se les proporciona un cuadro de control donde se les dice a los gerentes lo que está pasando en el momento y probablemente lo que pasará en el corto plazo o en el futuro. Algunas organizaciones incluso Handelsbanken, Borealis, y World Bank, usan rangos de mediciones para mantener a los gerentes dentro de las bandas de desempeño en lugar de metas fijas y presupuestos.

Junto al término (normalmente dinámico) las proyecciones son otro sistema de control que provee un rápido y alto nivel de visión futura del desempeño. Pero hay enormes brechas entre la retórica y la realidad cuando se está proyectando porque hay a menudo gran presión en lo que los gerentes dicen y lo que los jefes quieren oír, y justificar sus conclusiones con números a sus jefes. La mayoría de organizaciones prepara las proyecciones en base a puntos individuales de las estimaciones de los resultados futuros. Estas son usualmente extrapolaciones de simples tendencias existentes. El problema es que los ejecutivos exigen a menudo un número que implica la certeza en proyección e invariablemente termina siendo el “promedio” de periodos pasados. Pero los promedios normalmente son malos y los promedios

agregados a los promedios están aún más equivocados, especialmente si otras asunciones son dependientes entre ellas.

Tomkins usa una serie de proyecciones de corto y mediano plazo para anticiparse a los resultados futuros. Según su CFO Ken Lever, la compañía puede responder más rápidamente a cualquier evento que surja: “Por ejemplo, en la tercera semana de enero de 2005 teníamos las proyecciones para el primer trimestre. Así si hay cualquier área donde vemos una debilidad, dialogamos con esos negocios sobre cómo podemos dirigir esas debilidades. Bajo el viejo sistema no tendríamos este punto sino hasta mediados de febrero, así que estamos tres semanas delante del juego. Tenemos quincenalmente llamadas de la administración del grupo acerca de las bases de las proyecciones actuales. Los beneficios son tangibles. Todos los equipos de negocios se enfocan ahora en entregar su estrategia y tratar con amenazas y oportunidades cuando surgen. Esto nos ha vuelto una organización mucho más dinámica.”

Cognos es otra empresa que usa tendencias, proyecciones y otros controles de retroalimentación para apoyar procesos y áreas de control administrativa. El CFO Tom Manley dice “el verdadero sistema de control es acerca del conocimiento donde usted puede ahora mismo anticiparse al futuro de corto plazo en lugar del análisis histórico y auditoría. Sería muy difícil para mí tener una mayor sorpresa financiera en esta compañía porque invertimos mucho revisando el plan. Yo tenía una o dos horas por la mañana para revisar el plan desde las 7 a.m. Si risk-management define como evitar las sorpresas, entonces pienso que nuestro proceso de planeación continua es tan bueno para lograrlo. Esto me trae recuerdos de la visión de administración del y desempeño en Cognos. Pienso que es esencial para el cumplimiento.”

A pesar de todo el dinero invertido en poner al día los sistemas de control interno durante los recientes años, hay todavía muchas formas de hacer trampa en los sistemas, si las personas son suficientemente decididas. La última protección en contra de la toma de riesgos excesiva y la pobre toma de decisiones, es cultural. Significa fijar el más alto desempeño, normas éticas y abandonar los peores aspectos del contrato fijo de desempeño. También significa observar el cuadro total y no simplemente centrarse en algunos problemas que necesitan ser arreglados. Transparencia y responsabilidad son palabras claves.

LISTA DE COMPROBACION PARA EL CFO

- Responda al espíritu en lugar de simplemente a la letra de la ley. El Governace y risk-management están por encima de un simple cheking. Ellos están por encima de valores correctos y charlas de conducta ética.
- Influencie el rol del Consejo Directivo para reforzar constantemente la conducta ética.

- Sea cauteloso acerca de los CEOs dominantes. Céntrese constantemente en el Consejo Directivo para mejorar la rentabilidad en lugar de perseguir la sobra del valor del accionista.
- Sea inflexible sobre la conducta ética. Sea el guardián de normas éticas y la última línea de defensa contra la falta de ética.
- Proporcione Informes de auditoría interna independiente, directamente al Consejo Directivo.
- Sea cauteloso con las metas e incentivos agresivos. Ellos llevan a estrategias de alto riesgo y conductas erróneas.
- Sea cauteloso al alienar a los empleados. Si ven a los altos ejecutivos tomando beneficios excesivos, entonces los empleados sentirán que tienen licencia para hacer el mismo.
- Sea cauteloso en la información de la administración con mentalidad de silo. Reconozca que esa transparencia es la fuerza más poderosa para la conducta e información ética.
- Proporcione una estructura de control enterprisewide risk-management. Haga una valoración de severidad de riesgo y frecuencia y trace el estado de los riesgos operacionales en un mapa. Comunique este perfil de riesgo al Consejo Directivo y edúquelos en su significado. No haga simplemente una lista de riesgos y notas en contra de ellos. Los riesgos no son fácilmente divisibles. Evite la tentación para subdividir los riesgos para encajarlos dentro de los umbrales de riesgo aceptables.
- Mantenga un diálogo constante con los gerentes de las unidades de negocio sobre inversiones y riesgos. Enfóquese en risk-management, priorice los compromisos de inversión.
- Rastree los resultados de cada decisión importante y aprenda de sus errores.
- Anime a que los gerentes se acerquen a la incertidumbre con una mente abierta. Trate con la incertidumbre en una fase temprana en lugar de permitir a los gerentes entrar en una posición de “vender” las inversiones en el caso que se hagan a un lado los riesgos importantes.
- Sea cauteloso en la cultura de resistirse a las malas noticias. Si los Directivos solamente escuchan lo que los gerentes quieren decirles, entonces espere que pase un desastre. Reconozca a las personas positivamente por compartir las malas noticias inmediatamente.

- Proporcione un rápido control de retroalimentación, incluyendo rápidos resultados financieros, mediciones clave y proyecciones de corto plazo.

CAPITULO VII

“EL CFO COMO CAMPEÓN DEL CAMBIO”

Traducciones por Daisy Muñoz (MAF)

Reinventing the CFO

HBSP 2006: Jeremy Hope

Capítulo No. 7

Cambiar alguna cosa no necesariamente implica aprender algo nuevo pero ¿existe alguna manera de olvidar lo que hemos aprendido? La mayoría de teorías y modelos de aprendizaje descuidan la dinámica de cómo olvidar lo aprendido y superar la resistencia al cambio. Asumen que si usted puede tener una visión clara de un futuro positivo, es motivación suficiente para iniciar un nuevo aprendizaje.

Edgar Schein, The Corporate Culture Survival Guide

El rol transformador de operaciones financieras y prácticas de administración del desempeño, son invariablemente responsabilidad del equipo financiero liderado por el CFO. Aunque para el arte de administrar el cambio existen varios libros así como panaceas que los consultores venden de puerta en puerta. Un verdadero cambio no es un camino fácil a seguir. Lanzar a otro en paracaídas las mejores prácticas de una organización no es eficiente ni tampoco fácil. La forma de como un cambio eficiente es implementado variará de una organización a otra.

El contexto para un cambio varía significativamente, por ejemplo algunos prefieren el informe sellado por los consultores en la sala de juntas, mientras otros prefieren lanzarse y aprender en el camino. Hay más restricciones por ejemplo, en el sector público que en el sector privado, y las compañías privadas normalmente pueden cambiar más rápidamente que las compañías públicas (con menos stakeholders a convencer.)

La fórmula para el cambio de administración discutida brevemente en la introducción de servicios de este libro como una guía confiable para las expectativas de éxito. El punto central de esta guía es que un cambio exitoso es el resultado de tres factores:

D x V x F > R donde :

D = Descontento

V = Visión

F = Primeros pasos

R = Resistencia al cambio

Las tres primeras variables deben tener evidencia y fuerza suficiente para superar la resistencia al cambio.

Este capítulo tratará la travesía de la transformación a través del prisma de la verdadera práctica. Utilizará experiencias de varias organizaciones, incluyendo World Bank, Tomkins, American Express, Unilever, y otros. Aconseja que el CFO necesita lo siguiente:

- Cree eventos apremiantes para el cambio
- Fije metas direccionales y logre los objetivos
- Gánese el apoyo del personal clave
- Involucre al personal operativo en el proceso de cambio
- Evita más complejidad
- Muestre rápidamente los triunfos logrados
- Sea paciente pero mantenga el dinamismo

Cree eventos apremiantes para el cambio

El marco para la transformación en finanzas comienza dentro de las mismas operaciones financieras y se extiende hasta los socios de negocios. Comencemos con finanzas. ¿Cuántos de su equipo han trabajado tiempo extra en los últimos tres meses? ¿Cuántos han trabajado en fines de semana? ¿Cuántos no han tomado todos sus días libres ni sus días de permiso durante el último año? Cuando hago estas preguntas en cualquier parte donde imparto seminarios financieros casi todas las manos son levantadas. El equilibrio entre trabajo y vida es pobre y cada vez se vuelve peor. Por supuesto que nosotros podríamos hacer más con el personal dentro de la organización. Pero ése no es el verdadero problema. La causa raíz de la mayoría de problemas es la forma en que actúa la administración en todos los sistemas de trabajo. Los poderosos sistemas de tecnologías de información habilitan el acceso y mantenimiento de más detalle en la información; ellos nos permiten fijar más metas y presupuestos en cada nivel y facilitan más mediciones e informes. En otros términos, a pesar de palabras finas sobre capacitación y responsabilidad, nuestros sistemas están volviéndonos líderes en complejidad, orden y control. ¿Realmente nuestra visión es del futuro? Enfatizando todo lo que la complejidad trae consigo, a menos que hagamos algunos cambios radicales nunca nos desharemos gratuitamente de ella. El CFO es el responsable para el cambio de dirección.

Ahora volvamos a los socios de negocios. Como nosotros observamos en la introducción, hay fuerte evidencia que indica que los gerentes de línea están profundamente insatisfechos con los servicios financieros que reciben. No obtienen la información que necesitan en el momento que la necesitan. Están atados a metas anuales y ciclos fiscales que les obligan a manejar números en lugar de manejar el negocio. El resultado es que tienen poca o ninguna flexibilidad para responder a la realidad actual. Son obligados a ejecutar varios juegos de presupuestos, incluyendo “negociación de metas más bajas” y “gastar el presupuesto o perderlo.” Por otra parte estarán en desventaja al compararlos con otros y además son constantemente medidos y evaluados. Reciben poco apoyo financiero e incluso los mejores gerentes financieros son hundidos en un trabajo de bajo valor agregado. Estos problemas tienen un impacto negativo en el desempeño de toda la organización. Por consiguiente, los CFOs tienen la oportunidad de establecer una verdadera diferencia; solamente tienen que ver a la organización y a sus sistemas de forma diferente.

Lo anterior es más fácil decirlo que hacerlo. La mayoría de sistemas de administración del desempeño han permanecido inalterados durante décadas. Aunque las inversiones en nuevos sistemas de tecnologías de información (especialmente la variedad de ERP) han automatizado muchas prácticas que consumen tiempo (normalmente agregando más detalle), nosotros todavía preparamos presupuestos, asignamos recursos e informamos el desempeño a la manera antigua. Así cómo nosotros comenzamos el debate y conseguimos que las personas se involucraran y pensarán en el cambio, a continuación presentamos algunas ideas:

- Investigue lo que su personal piensa. Haga un estudio. (Hay un sitio web gratis “más allá del presupuesto” en (www.bbrt.org)). El estudio deberá cubrir ambas gerencias, finanzas y negocios. World Bank condujo un estudio y los resultados ayudaron a los equipos de finanzas a construir un momento de cambio.
- Sostenga una conferencia para todos sus gerentes financieros de alto nivel. Asígnele un nombre como “Finanzas para el Futuro” o “Administración Dinámica del Desempeño,” o “Más allá de las Finanzas.” American Express ha repuntado con su programa de transformación en el año 2000 con una conferencia titulada “Finanzas de clase mundial.” En 2004 sostuvo un foro similar para inspeccionar el progreso y estar de acuerdo en que se necesitaba haber hecho más.
- Sostenga talleres internos que incluyen al personal del campo de acción de diferentes funciones que generen debate, y use los resultados del estudio (debe respetar el punto de vista de cada una de las personas) para provocar la discusión.
- Incorpórese a un benchmarking u otros grupos de aprendizaje. Más allá de una mesa redonda de presupuesto, es un foro para compartir el aprendizaje, en (www.bbrt.org). También facilite un punto de entrada para mejores prácticas en la organización. Muchas organizaciones destacadas en este libro son miembros de (www.bbrt.org).

La situación para el cambio normalmente es una mezcla del descontento actual y la visión futura. La profunda insatisfacción es el mejor amigo del CFO. Los estudios y talleres ayudarán a que las personas articulen sus sentimientos sobre los sistemas actuales. Ellos también darán un repunte al inicio del proceso y harán un mapa de las necesidades y la secuencia de estas.

El apremiante caso para el cambio en World Bank

World Bank invierte alrededor de \$20 mil millones de dólares por año en los países en vías de desarrollo y gasta alrededor de \$1.9 mil millones en gastos de operación. El Banco es administrado como una cooperativa con los países miembros como accionistas. Tiene a tiempo completo veinticuatro personas en el Consejo Directivo que tradicionalmente eran microadministradas por el Banco, invirtiendo continuamente en presupuestos detallados los cuales eran preparados dos veces por año y proyectados por tres años. Pero en años recientes el equipo de finanzas ha estado desafiando estos procesos, habiendo concluido que toma

demasiado tiempo, demasiados costos y agrega poco valor. Quisieron introducir un proceso más estratégico y rentable. Así en 2004 ellos empezaron un nuevo proyecto conocido como “reforma del presupuesto.” Esto sin embargo, no es el primer esfuerzo para reformar el presupuesto. El Banco había hecho antes varios intentos con resultados mixtos. Así que el equipo de finanzas estaba extremadamente consciente de los desafíos que les esperaban. El equipo de reforma del presupuesto es conducido por el CFO John Wilton que explica las diferentes presiones para el cambio:

Había muchas presiones para el cambio, algunas internas y otras externas. Desde la perspectiva interna, había mucha presión para el cambio porque el presupuesto tomaba demasiado tiempo, era demasiado costoso y no agregaba mucho valor. Pero esto no solamente provenía de nuestros clientes en otras partes del negocio, provenía de nuestro propio departamento de presupuestos quienes estaban preocupados por el poco valor agregado que generaba su trabajo. Otra perspectiva era que el Banco estaba intentando fortalecer su enfoque en los resultados (es decir, logrando el objetivo de reducir la pobreza). Pero vincular los resultados directamente al fundamento de trabajo del Banco no es fácil. Porque lo que los gobiernos nacionales hacen, impacta fuertemente al banco. Así que hay problemas de atribución. Ciertamente a pesar de esto podemos mejorar la forma de medir y evaluar los resultados. Otro factor desde la perspectiva del accionista es que, controlando la demanda del cliente, el presupuesto ha estado creciendo durante los últimos cuatro o cinco años a una tasa que no es sostenible en el largo plazo. Y no está claro si estamos haciendo los cambios estratégicos correctos (tradeoffs) de manera disciplinada. Cada vez que nos piden que hagamos algo extra lleva a un aumento del presupuesto. Así que esto requiere que los representantes del Consejo Directivo hagan un examen cuidadoso para asegurarse que el presupuesto es administrado disciplinadamente.

Las presiones externas venían de nuestros accionistas. Por ejemplo, el Consejo Directivo no es como el Consejo Directivo de una organización normal. Es un Consejo Directivo de tiempo completo elegido por los accionistas. Ellos vienen de un entorno dinámico y se les pide que representen los intereses de ambos, sus electores así como también representen ampliamente los intereses del Banco. Ellos comenzarán a explorar y ha hacer preguntas acerca de por qué estábamos aumentando nuestros presupuestos cuando sus propios presupuestos nacionales estaban restringidos, particularmente en Europa y Japón. También estábamos conscientes de como mejores prácticas estaban cambiando en otra parte. Por ejemplo, nosotros observábamos evidencia de mejores prácticas facilitadas por BBRT (Presupuesto más allá de una mesa redonda) y la APQC (Centro de Calidad y Productividad Americana), y de nuestro propio conocimiento del sector público. Así que teníamos un rango total de presiones que juntos vinieron a proporcionarnos eventos apremiantes para un cambio.

Fije metas direccionales y logre los objetivos

Hay varias preguntas desafiantes que el CFO debe hacerse antes de embarcarse en el camino para la transformación. A continuación presentamos algunas:

- ¿Está usted preparado para transferir la planeación, toma de decisiones y mediciones (paso a paso) de los equipos operativos que están más cerca del cliente? Si usted no está preparado para desmontar los mecanismos de control de arriba hacia abajo basado en metas y presupuestos, la transformación del programa será una versión aguada de la realidad de las cosas. Esto significa darles a los gerentes de negocio no sólo libertad para actuar sino también capacidad de actuar (i.e., ellos tienen la información y los recursos necesarios para ejecutar las decisiones).
- ¿Tiene usted la intención de adoptar un pensamiento inclinado a animar a que otros líderes vean la organización como un sistema de procesos horizontales que entregan valor a sus clientes?
- ¿Está usted preparado para salirse de su zona de comodidad e inclinarse a la discusión sobre cómo los incentivos necesitan ser revisados?
- ¿Tiene usted la intención de cambiar su propio rol? Esto significa invertir menos tiempo en planear y controlar e invertir más tiempo en revisiones trimestrales y proveer al Consejo Directivo y a los gerentes de alto nivel, informes sobre el desempeño del negocio.
- ¿Está usted preparado para cambiar algunas de las personas de alto nivel? Es improbable que usted pueda transformar las finanzas con el mismo personal con el que ha trabajado el sistema actual.
- ¿Está usted preparado para pelear las batallas necesarias con la sala de juntas y otros colegas, si ellos entierran su cabeza en la arena o se resisten a aceptar sus propuestas? Yendo nuevamente al grano de la sabiduría convencional, nunca es fácil. Cuando Jan Wallander sugirió que Handelsbanken abandonara el proceso anual de presupuesto, tuvo que pelear muchas batallas. Él llamó a esto “La complejidad burocrática del presupuesto, compuesta por todas aquellas compañías que sienten que su posición y su trabajo se acopla al sistema de presupuesto y que podría dañarse su trabajo y su posición si el sistema de presupuesto es abandonado. A esta complejidad también pertenecen todos los profesores, consultores, y otros expertos que escriben libros, disertan, y organizan conferencias sobre el presupuesto y sus complicaciones técnicas.”
- ¿Posee usted paciencia y perseverancia para conducir el proceso de cambio para varios años? Este no se acondiciona rápidamente.

Si usted puede contestar “sí” a todas estas preguntas, usted tiene una verdadera oportunidad para transformar las finanzas y llevar beneficios a toda la organización. ¿Pero dónde comenzar? Cuando hizo esta pregunta, Steve Morlidge, líder del cambio en finanzas de Unilever, dice:

Para comenzar no hay nadie en el lugar correcto y la forma correcta. Depende de la cultura. Por ejemplo, ¿hasta qué punto la visión es compartida con otros? ¿Dónde se ubica usted en la organización y con qué recursos dispone? Esto es cómo decir ¿qué hacer para ganar una

batalla? Usted puede decir hay algunas cosas básicas como asegurarse que no llevará una espada para cortar mantequilla o no irá a cobrarle a alguien que es más grande que usted. Así que, Hay algunas reglas básicas. Usted no puede decir que la manera de ganar una batalla es siempre poner la caballería en medio y lanzar disparos hacia el valle. La administración del cambio es más bien como Sun Tzu el arte de guerra. Hay algunos principios pero nadie está haciéndolo correctamente.

El contexto para el cambio es crítico e importante. ¿Cómo la organización trata con este tipo de cambios? ¿Quiénes son las personas clave a influenciar? ¿En qué fase se “pone fin a la protección” del CFO y se involucra influencias externas clave para las finanzas? ¿Debe el CFO estar de acuerdo para implementar una gran visión o debe hacerlo paso a paso? ¿Pueden los sistemas actuales de tecnologías de información cubrir los cambios? La mayoría de los casos recientes iniciaron con una visión limitada (i, e., se mantuvieron dentro de la zona de comodidad de las finanzas) pero cuando el viaje progresó comprendieron que necesitaban involucrar a otros (particularmente al recurso humano) para tratar con problemas difíciles como incentivos y el rol de la administración y su responsabilidad.

El equipo del proyecto de World Bank inició con tres objetivos. *Primero*, abandonar el ciclo anual del presupuesto y fijar metas y parámetros orientados a mediano plazo que conduzcan a una mejora sostenible del desempeño. *Segundo*, darles a los gerentes flexibilidad para la administración. El Banco quiso que los gerentes, en lugar de contar con asignaciones anuales de recursos, fueran facultados para implementar las estrategias acordadas usando los recursos necesarios para su ejecución dentro de los parámetros financieros acordados, estructurados para varios años. Y *el tercero*, centrar la responsabilidad de la administración en un verdadero desempeño. De esa manera los gerentes necesitaron no ser responsables para conseguir metas ni presupuestos acordados sino para ejecutar la estrategia, administrar los recursos y mejorar la eficiencia operativa. La evaluación sería con visión retrospectiva. El verdadero desempeño sería evaluado de forma continua y transparente usando tendencias, benchmarks, y equipo de mesas.

El proyecto en Telecom Nueva Zelanda comenzó en el año 2000 con ambiciones modestas. No había una gran visión de implementarlo ajustadamente. El CFO Marko Bogoevski explica: “Nosotros tomamos las partes y las clasificamos según el tamaño. Lo que difícilmente intentábamos hacer era desarrollar negocios más dinámicos proyectando dieciocho meses para que el Consejo Directivo tuviera una idea y comprendiera el potencial que necesitábamos para implementar proyecciones dinámicas. Nosotros comprendimos que la calidad para prever o estimar era pobre, decidimos facilitar algunos incentivos basados en la exactitud de las proyecciones usando valoraciones claves. Pero mejorar el proceso nos tomó más tiempo del que pensamos. De hecho, nos tomó más de dos años lograr formalizar las proyecciones y actualizar la información, especialmente los componentes de las hojas del balance.”

Estos dos ejemplos son típicos de cómo inician muchos proyectos de transformación. Cambiando sus propios procesos financieros tales como presupuestos, proyecciones, administración de los recursos e informes; y entonces desarrollan significativamente cambios culturales. Hay entonces una total realización que todo el sistema de administración del desempeño es interconectado y usted no puede cambiar una sola pieza (tal como proyectar) sin afectar las demás piezas. Por ejemplo, la calidad de las proyecciones depende de los gerentes

que toman una posición imparcial del futuro; pero si las metas e incentivos permanecen centrados en los resultados trimestrales y anuales, la predisposición es casi garantizada. Un determinado CFO es arrastrado a tratar con metas y mediciones, porque los incentivos están vinculados a metas, él o ella también necesitan tratar con incentivos.

Expresando los problemas y la visión de Unilever

El líder del proyecto Steve Morlidge es un equipo de uno. Desde el año 2000 ha invertido su tiempo yendo de un lado a otro como misionero de trabajo de Unilever, hablando con cualquiera que escuchará su visión sobre los procesos de transformación del proceso tradicional de administración del desempeño, en algo que él llama “Administración dinámica del desempeño.” Morlidge nos cuenta sobre los problemas que la organización estaba enfrentando y cómo su visión para el cambio trata esos problemas.

Nosotros identificamos tres problemas serios. *El primer problema* era la falta de flexibilidad dentro del sistema de administración. Las metas eran fijadas y vinculadas a premios o incentivos, los recursos y los planes se trazaban con gran detalle, restringiendo el campo de acción para responder anticipadamente a las amenazas del negocio y oportunidades del mercado. Peor que eso, identificamos que las personas que “ganan” esos quienes son los más expertos en burlar los sistemas, eran aquéllos que habían exhibido una conducta errónea. Nuestros sistemas están enfocados en una cantidad desproporcionada y mal sana del tiempo dedicado a la administración interna en lugar del mundo exterior.

Una fuerte consecuencia de la rigidez de nuestro enfoque era la creación de contingencias. La asunción tácita detrás de la forma tradicional de administración es que el mundo es predecible y que las consecuencias de nuestras acciones son conocidas. Todos sabemos que éste no es el caso pero el proceso de administración contractual es fijado y no nos permite reconocer esta incertidumbre de forma abierta. La manera de rondarlo, la manera con la que tratamos la incertidumbre, es crear contingencias. En un sistema de administración contractual, un negocio sin contingencias estaría a merced de los eventos.

Un problema adicional era que no se nos “permitían” las contingencias de manera oficial, ellas estaban ocultas y por consiguiente eran incontrolables. Nosotros simplemente no sabemos cuánta negligencia se construía dentro de nuestros planes ni como eran sostenidos. Las consecuencias fueron que los diferentes recursos que podrían ser desplegados para generar crecimiento del negocio, eran desperdiciados de alguna manera, construyendo un proceso mecánico contractual; introduciendo variabilidad para controlar el riesgo. El resultado era jugarlo. Como parte de la negociación de metas, el gerente A intenta ocultar sus propias contingencias y simultáneamente intenta descubrir las contingencias del gerente B. El proceso del presupuesto total es contagiado con la deshonestidad y la manipulación. Esto lleva al segundo y mayor problema la conducta disfuncional, por los convencionales procesos financieros de contratos fijos.

En el proceso típico se atan las metas estrechamente a los premios. Una vez el dinero es involucrado, las metas se vuelven más que un desempeño comparativo, toma la forma de una cuota. A tal grado que los resultados por caídas en las metas son negociados para establecer

una expansión justa. La raíz del problema es que las metas están atadas a premios siguiendo un juego de forma mecánica. Como líder de la unidad yo gano este juego negociando objetivos lo más bajo que sea posible (o inversamente un presupuesto más alto) y, desde que las metas están ahora en forma de cuota, usted nunca debe ponérselas encima o en el caso de los presupuestos nunca gastar menos. Por consiguiente para ganar yo necesito centrar mi atención en los problemas y dificultades en lugar de buscar y aprovechar las oportunidades. Por supuesto en un nivel más alto en la organización, el triunfo de la estrategia es revertido. Está claro que la conducta animada por la administración del desempeño contractual es completamente desigual con nuestros esfuerzos por construir una cultura empresarial. Como los propietarios de este proceso, las finanzas tienen la responsabilidad de ir más allá de los límites de nuestra función.

El último problema con el modelo actual es la complejidad y el costo. Es una práctica común, por ejemplo, para los gerentes de los centros individuales de costo ser cuestionados con muchos meses de anticipación, cuánto para el mes de marzo del próximo año ha planeado gastar en los artículos relativamente triviales como hoteles, viajes, o teléfonos. Este problema es arreglado en el proceso de negociación; en promedio, los presupuestos pasaron por al menos cuatro iteraciones antes de acordar las metas para el año siguiente. Cada iteración requirió la reestructuración de un presupuesto detallado y por consiguiente generó trabajo extraordinario y complejidad. El problema no se detuvo allí. Las metas fueron cambiadas en promedio tres veces en un año, e incluso ésta era simplemente la punta del iceberg. Por cada aceptación de un ajuste a las metas hubo muchos otros que nunca vieron la luz de día.

El proceso del presupuesto estaba tardando alrededor de seis meses para completarse pero nuestro mundo alrededor estaba volviéndose más dinámico e impredecible y rápidamente nos encontramos fuera de tiempo. Por consiguiente nosotros, como muchos otros negocios, usamos ahora proyecciones más dinámicas para manejar nuestro negocio rindiendo un ciclo de planeación anual con costos irrelevantes.

¿Puede ser terminado? Generalmente la administración del ejército va aproximadamente cincuenta años adelante de lo que la industria está pensando. Los líderes del ejército ya no intentan planear y regular actividades del campo de batalla de sus soldados, ellos no marchan alrededor en columnas o se alinean en cuadros, ni se pasan instrucciones por debajo de la línea del orden como un bastón de mano. [Los líderes militares] son, sin embargo, obsesivos sobre la claridad de las metas, creando planes pero también escenarios (y los posibles resultados alternativos) proporcionándose la capacidad de ser verosímiles. Ellos tienen los planes pero siempre están sujetos a revisión, usted podría refutarlos o de hecho inhabilitarlos, esto responde a las preguntas acerca de si los militares del ejército estaban en conflictos recientes por los planes. En los soldados caídos estaba dada la máxima prueba de toma libre de decisión para ellos mismos (incluyendo la requisición de recursos adicionales (e.g., el apoyo aéreo), pero dentro hay reglas claramente definidas y de compromiso y el contexto de la “determinación de un comandante.” Entrenando a cada individuo, elevándoles la motivación, y el flujo libre de información, es crítico hacer este trabajo de manera ejemplar. Esto maximiza la sensibilidad dentro de una estructura de metas y estrategias herméticamente definidas.

Traduciendo estas ideas a un lenguaje más familiar en términos de administración del desempeño, significa que el funcionamiento de un sistema de administración del desempeño todavía necesita ser desarrollado; pero si queremos resultados diferentes se necesitan cambios de manera diferente. Así nosotros todavía necesitamos colocar objetivos y metas y buscar la forma de premiar a las personas apropiadamente; todavía necesitamos prever y construir planes y necesitamos medir nuestro desempeño para que seamos capaces de tomar acciones correctivas cuando las cosas no resultan como las hemos anticipado. Todavía necesitamos hacer las opciones sobre la asignación de recursos para asegurar el accionar alineado y coordinado de todas las unidades de negocio. Nuestra meta es tener éxito compitiendo por los clientes y por los fondos de los accionistas. Si sentimos la necesidad de ser más sensibles y competitivos, nos disponemos a ser más exitosos, nosotros necesitamos realizar estas funciones de diferente manera y colocarnos en una estructura más flexible. Debemos crear un sistema que verdaderamente sea adaptable.

El comienzo de American Express

El programa de transformación de American Express fue liderado por el CFO Gary Crittenden quién rápidamente involucró a varios de sus colegas de las altas gerencias. Crittenden tomó esta historia:

Comenzó en el año 2000 cuando yo era socio de la compañía. Nosotros conseguimos reunir a todo nuestro personal clave de finanzas, y como equipo vimos qué podíamos hacer para incrementar el aporte relevante de las finanzas para la compañía. En ese momento (recuerda esto fue antes del 9/11) el verdadero conductor para el cambio era una mezcla de esfuerzos entre el proceso de transacciones, el informe de resultados versus anticiparse y planear para el futuro. Yo uso a menudo esta analogía sobre el choque de un tren para describir esta situación. Si un tren choca, es importante saber e informar por qué pasó y esto significa hacer todo un estudio de lo que pasó alrededor de él. Pero es mucho más importante si usted pudiera anticiparse al choque del tren, porque tomará las acciones necesarias para evitarlo. Siempre he visto el rol de las finanzas hacia el futuro en lugar de verlo en el pasado. Uno de los primeros resultados que encontramos en la administración financiera del año 2000 fue estar de acuerdo en cambiar este equilibrio para que tengamos más personal que influya en la dirección que queremos seguir. De esta manera nosotros seríamos de más utilidad para nuestros socios de negocios.

Por supuesto, analizar lo que sucedió en el pasado también es útil pero lo que verdaderamente agrega valor a la organización, es si usted puede ver hacia adelante e incidir en los eventos de corto plazo. Las finanzas se sientan en el nexo de mucha información, probablemente más que en cualquier otra parte de la organización. Tenemos toda la información sobre rentabilidad de las líneas de producto, hojas de balance, e información sobre nuestras estrategias de impuesto. No hay realmente nadie más que pueda analizar e interpretar esa información, en cierta manera ayuda al negocio a formular alternativas de decisión. Por ejemplo, podemos decir a nuestros socios de negocios “Así es el juego (o podría quedarse fuera) y aquí están algunas estrategias alternativas para tratar con estos potenciales resultados.” Nuestro trabajo consiste ampliamente en anticiparse a lo que podría pasar en el

futuro, estructure las opciones, y hágalo oportunamente para que nuestros socios de negocios puedan tomar decisiones correctas para el avance del negocio.

Nosotros teníamos clara la dirección así como algunas importantes metas. Pero yo no lo llamaría una gran visión. El encuentro nos ayudó a retroceder al año 2000, que fue un evento fundamental para nosotros. Nuestro enfoque primario estaba en reacondicionar las finanzas de la organización. Pero cuando nosotros reconvocamos en el 2004 todos comentamos como había cambiado. En lugar del tema que se centra en cómo reacondicionar las finanzas, el tema fue “cómo darle impulso a la agenda de negocios en el futuro.” Fuimos directo a la fase (lo cual no está por encima a propósito) de intentar cambiar la definición de los roles y trajimos personal para el de primera línea, reduciendo a varios del Back office que son los que preparan los reportes (aunque esto también tiene que ser hecho y bien hecho). Teníamos en nuestro personal financiero de alto nivel setenta personas elegidas de entre seis mil empleados, y nos comprometimos a hacer un par de cosas. *Uno* fue mover a más personal al de primera línea. Pero dijimos que pagaríamos substancialmente por la mejora de las funciones en los procesos del back office. En los siguientes dos años fuimos capaces de reducir la cuenta principal alrededor de mil empleados de finanzas, reduciendo además los costos alrededor de \$100 millones de dólares en términos absolutos. Estábamos entonces en la capacidad de tomar una pequeña parte de eso y trabajar con perseverancia para respaldar más el futuro, pensando en qué acciones intentábamos realizar. Esa transición realmente ha sido importante para nosotros.

Pienso probablemente es el cambio más perceptible que volvió más ágil a la organización. Teníamos en uso, un proceso de planeación bastante tradicional. Nosotros hicimos el plan entre septiembre/octubre y fue movido varias veces aún antes de finalizar el año porque constantemente estábamos fuera de tiempo. Meses más tarde hicimos otros pronósticos. Nos movimos hacia un proceso más flexible. Aunque todavía tenemos un plan anual, que no es más que la actualización de nuestras proyecciones actuales. Nuestra herramienta primaria de administración es ahora un proceso de proyecciones y estimaciones dinámicas de doce meses. Cada mes nosotros analizamos los riesgos y oportunidades asociadas a la proyección actual. También observamos en absoluto nuestras exposiciones al no transferir el riesgo y nos preguntamos, “¿necesitamos reducir o debemos acelerar nuestros gastos en ciertas áreas?” Entonces tomamos decisiones de inversión conforme al avance. Si tenemos más fondos de los que pensamos tendríamos disponibles, entonces decidiremos invertir más. Si nosotros tenemos menos entonces retrocedemos. Pienso que este proceso de planeación flexible es único. Muchas personas hablan sobre construir flexibilidad, pero nuestro personal verdaderamente se ha entregado a él. Todo esto sucede bajo la dirección y fuerte liderazgo financiero y personal talentoso de planeación de las unidades de negocio quiénes son nuestros socios.

Gánese el Apoyo del Personal Clave

El CFO y el equipo financiero necesitan ganarse el apoyo del personal clave, especialmente de aquéllos a quienes otros gerentes respetan y escuchan. Hay algunas ventajas inusuales para convencer. Por ejemplo, a algunos gerentes de alto nivel no les gustan los programas de cambio que involucran más trabajo y tiempo extra, contrariamente la transformación

financiera es sobre lo que usted no hace como sobre lo que usted hace. Es generar menos papeles de trabajo, menos informes, reduciendo la burocracia, asistiendo a menos reuniones, y, sobre todo, desperdiciando menos tiempo. Estos puntos resuenan ruidosamente con el personal de operación. Estos son beneficios que ellos pueden entender inmediatamente. Y no son duros de convencer.

John Wilton, explica cómo el convenció al personal clave, para el proceso de transformación en World Bank:

Empecé por reunir al equipo de reforma dentro del departamento de presupuestos. Este equipo entonces preparó un marco para el cambio basado en un estudio que era distribuido internamente. Comprendimos que internamente había buena comunicación como lo explican los resultados previos del estudio. Entonces desarrollamos un concepto de alto nivel de cómo ejecutar el presupuesto en el futuro. Yo sostuve varias reuniones con cada uno de los representantes, y para los conceptos recibimos amplio apoyo por parte del Consejo Directivo del Banco. Desarrollamos un juego de propuestas iniciales para la implementación. Esto involucró a mucho personal del Banco en una serie de grupos de trabajo. Participaron alrededor de unas cien personas. Desde entonces hemos mantenido un diálogo regular con el Consejo Directivo y la administración.

Ken Lever CFO de Tomkins, considera que una lección importante para aprender es que usted progresa más rápido si cuenta con el apoyo del CEO:

Otro aprendizaje importante para nosotros es asegurar que lo que usted está intentando hacer sea comunicado claramente a todo el personal clave, especialmente cuáles serán los beneficios. Yo pienso que fue importante para nosotros haber pensado en el nuevo esquema de incentivos porque esto ciertamente ayuda a captar la atención de las personas. Usted también tiene que manejar los cambios a través de grupos de alto nivel en la administración y ellos tienen que tomar propiedad de los cambios, por otra parte usted finaliza con el dicho “nosotros contra ellos” situación en la que el personal financiero siempre está en desigualdad con los gerentes generales. No quisimos que esa actitud estuviera con los gerentes generales haciendo cosas para el líder de oficina en lugar de hacerlas para su propio beneficio. Creemos enormemente en el personal financiero que están actuando como socios del negocio en lugar de actuar como “espías en el campo.”

Gary Crittenden de American Express aprendió que puede conseguirse más si se trabaja con socios. Como lo explica:

Siempre y cuando el personal no siente responsabilidad directa por una actividad, sienten tener participación en los resultados y por consiguiente quieren ser involucrados. Esto no surge de la nada. Todo pensamiento y ejecución tiene lugar si consultamos nuestros líderes de negocios. Nosotros nos hemos involucrado con ellos a cada paso. Siempre escucharíamos sus preocupaciones, incluso cuando tomamos acciones con las cuales ellos podrían no estar de acuerdo, ellos al menos entendieron lo que intentábamos alcanzar y por qué. Yo no puedo decir que hemos estado cien por ciento de acuerdo en todos los procedimientos, pero hemos tenido un buen entendimiento en la mayoría de ellos. Ese es uno de los requisitos previos para

un cambio eficiente. Con eso, yo pienso que las dos principales lecciones son entregar beneficios claros y comunicarse continua y eficazmente con todo el personal clave.

Involucre al Personal Operativo en el Proceso de Cambio

Si hemos aprendido algo durante los últimos diez o quince años, es ese sube y baja de cambios en programas, eso no trabaja bien. Primero los líderes necesitan entender sus propias organizaciones. ¿Quién trabaja para ellos? ¿Y cómo suceden los cambios? Toda mi experiencia como educador en administración me dice que el cambio tiene que venir desde dentro. Las personas afectadas tienen que ser involucradas. Muchas de las mejores ideas para el cambio están en la mente de las personas que trabajan en la organización. Ellos necesitan realizarlas. Pero para liberar el conocimiento y la energía dentro de nuestras organizaciones se necesita de algo más. Se necesita un entendimiento claro. Solamente una o dos ideas frescas pueden ser el catalizador al verdadero progreso y su sostenibilidad.

Cuando preguntó si él tomó a (más o menos cien) todos los equipos de las unidades de negocio durante el largo viaje de la transformación con él, Ken Lever dijo a Tomkins.

Realmente no. El mensaje fue entregado por mi persona solo al más alto nivel, por ejemplo, en las reuniones con el Presidente, conferencias anuales de finanzas, y en las reuniones para la revisión trimestral. Yo también me encontré con equipos de administración individual. Que, si le gusta, era el pasillo donde se acercaban a la comunicación. Para el trabajo realmente duro estaba seguro que cada uno de los negocios estaba haciendo lo que decíamos. Inevitablemente usted conseguirá a algunas personas quienes serán sensibles porque ellos quieren serlo pero entonces conseguirá a otros que jalan hacia otro lado y dicen nosotros no entendemos por qué tenemos que hacer esto. Pero gradualmente todos entran en la línea. Realmente nosotros no estamos en contra nadie que categóricamente no quiera hacer esto, porque ésa no es la costumbre de la compañía. El personal actualmente hace las cosas porque reconocen los beneficios. Pienso que todos ellos se dieron cuenta rápidamente lo que estamos intentando hacer aquí, y es dinamizar el sistema de información y eso tiene que ser algo muy bueno para la organización.

La transformación de LaSalle Bank, el sexto creador de hipotecas más grande en los Estados Unidos, proporciona un buen ejemplo de involucrar a los gerentes de negocio. El CFO Tom Goldstein comenzó con lo que él llamó un “círculo de cambio” escuchando al personal describe qué estaban haciendo y que pensaban que podía ser mejorado. Era claro que los empleados rápidamente se agobiaron y había muchos casos de duplicación de esfuerzos e inadecuados sistemas.

Posteriormente, en lugar de simplemente salir y contratar nuevo personal y comprar nuevos sistemas como muchos lo habían indicado, Goldstein intentó determinar cuál era la mejor solución. Él determinó que habían seis diferentes grupos de finanzas con seis sistemas diferentes, así que introdujo los grupos entre si y los unió uno con otro, y dejó en sus manos resolver el problema de duplicación. “Nosotros les dimos un pequeño presupuesto y muy rápidamente conseguimos los resultados que esperábamos, hasta el punto que actualmente ejecutamos un navegador alrededor de los seis sistemas y usted puede navegar a través de

todos, y navega sin límite de un sistema a otro porque todos están completamente sincronizados e interconectados.”

Otra exitosa estrategia que estaba construyendo el equipo de trabajo. Los diferentes grupos aprendieron a trabajar juntos de manera que promovían la eficiencia y la exactitud, especialmente cuando las responsabilidades de cada uno fueron claramente definidas. Esto llevó a un sentimiento de fortalecimiento. La organización también se ha vuelto más descentralizada. Como resultado, actualmente las finanzas poseen una estructura híbrida. Por ejemplo, los funcionamientos de los sistemas han permanecido centralizados, considerando que no tienen “cosas que por naturaleza son más de análisis.”

Evite Más Complejidad

Está todo muy bien diseñado, nuevos procesos y nuevos sistemas pero ¿puede la compañía moverse de dónde está ahora a dónde los equipos de proyectos quieren estar, sin romperse a si misma en partes? ¿Cuánto apoyo necesitan las tecnologías de información, y cuándo estará disponible? ¿Son las escalas de tiempo realistas? Exponer los planes al personal involucrado, dará al equipo una guía razonable como si o no las propuestas son prácticas y factibles dentro del itinerario impuesto. Ésta es una revisión importante de la realidad y debe hacerse en intervalos regulares.

La regla de oro es hacer la vida más simple para ambos equipos, finanzas y clientes. Marko Bogioevski, CFO de Telecom de Nueva Zelanda, cita el siguiente punto:

Actualmente hay una pequeña diferencia entre lo que el Consejo Directivo ve y lo que las unidades de negocios usan para manejar el negocio. Ellos consiguen una versión más ligera, pero en esencia es el mismo informe que se usa. Así que se necesita estar al día para producir toda esa información. Nosotros también dejamos las plantillas y ahora usamos lo que cualquier negocio necesita para sus propios propósitos. Nos dijimos a nosotros mismos “¿Porqué estamos obligando a los diferentes negocios a conformar el mismo juego de informes?” Hacerlo no tiene sentido. Debiéramos usar cualquier cosa para optimizar sus negocios. Así que actualmente hemos eliminado mucho trabajo y probablemente hemos mejorado nuestra toma de decisiones. También estamos intentando mover la oficina corporativa de hipotecas. La cantidad de trabajo que se hace en el centro corporativo está consiguiendo cada vez menos, con más capacidad empujando a las unidades de negocios a la baja. Dentro de las mismas unidades de negocios hay también un énfasis en la simplificación, incluyendo, por ejemplo, un empuje hacia la racionalización del producto.

Ken Lever usa una versión de valor económico agregado (EVA) ese es un ejemplo de cómo mantener ideas complejas lo más simple como sea posible: “Nosotros hemos adaptado los conceptos para ajustarnos, y también nos hemos preocupado por la honestidad académica. Para nosotros, esto si es direccionalmente correcto y anima al comportamiento correcto que es lo que realmente importa. Nuestro término para EVA es “beneficio agregado.” La diferencia es que nuestros gerentes pueden entenderlo, considerando que el mismo EVA puede ser un concepto difícil y complicado para entender porque requiere toda clase de ajustes, como capitalización del entrenamiento, R&D. No quisimos hacer todo eso.”

Gary Crittenden también cita fuertes puntos a cerca de la simplificación:

“El *primero* es que si usted no hace mucho detalle en la planeación, tampoco habrá mucho detalle en los informes. Nosotros aprendimos que la cantidad de detalle de ninguna manera mejora la calidad de un plan o de un pronóstico. De hecho, yo diría que menos detalle mejora la calidad de los números. *El segundo* punto es reducir el número de ingresos manuales en nuestros sistemas. Cada ingreso manual es un potencial problema que necesita control, si podemos automatizarlos entonces podemos mejorar nuestro sistema del control aún más.”

Muestre Rápidamente los Triunfos Logrados

Demostrar los triunfos en el corto plazo es importante para mantener a raya a los que se resisten. Habrá siempre personas que buscan las primeras señales de fracaso, así que hay que mostrarles algo mejor que eso, ¡la fuerte evidencia del éxito! Los triunfos en el corto plazo deben tener tres características: Deben ser visibles (las personas pueden ver los resultados por ellos mismos); deben ser inequívocos; y deben estar claramente relacionados a los cambios. Algunos triunfos logrados incluyen:

- Más tiempo para agregar valor al trabajo. Usted permitirá a los gerentes que enfoquen su tiempo y energía en mejorar el negocio reduciendo el detalle y la complejidad, en lugar de manejar los números.
- Siguiendo proyectos no estratégicos la administración informa el ahorro de costos de no producirlos (a menudo irrelevantes). Los informes de costos de producción pueden ser mucho mayores de lo que los gerentes piensan.
- Menos comportamiento disfuncional. Habrá probablemente menos conductas de juego. Sin metas prefijadas, las personas no tendrán ninguna razón para jugar con los números.
- La administración tomará rápidas y mejores decisiones basadas en la mejora de la información. Organizaciones que proporcionan a su de primera línea con información rápida están en una posición más fuerte para actuar rápidamente y tomar las oportunidades para hacer ganancias.

En World Bank, los beneficios en el corto plazo incluyeron una guía estratégica clara, (y cierta), disponibilidad de los recursos, menos micromanejo, más confianza, más transparencia en las relaciones con la alta administración, una clara conexión entre la estrategia y las decisiones de recurso, más énfasis en las actividades que agregan valor y una estructura de responsabilidad más apropiada. A nivel corporativo incluyeron un uso más eficiente y efectivo de los recursos del Banco en la búsqueda de su misión, una dirección y comprensión clara sobre la disponibilidad de recursos en el mediano plazo, un mayor enfoque estratégico y monitoreo de los planes, una mayor responsabilidad de las unidades para el verdadero desempeño, y más alcance para demostrar que el banco es líder en pensamiento en el sector público. Hay muchos premios y galardones que solamente los CFOs pueden asirlos. Cuando

pregunté acerca de los primeros triunfos obtenidos por American Express, Gary Crittenden contestó: “Los primeros son muy importantes porque ayudan a construir credibilidad en la organización. Ahorrando significativos costos y entregando mejor información, enviando mensajes claros a todos los negocios que los cambios fueron representativos.”

Para Tomkins, los primeros triunfos logrados conectaron mejora en la calidad de la información los cuales a su vez llevaron a un control más eficiente. Ken Lever dice:

Toda la información entra en nuestros sistemas de consolidación del grupo. Presentamos la información a los niveles de grupo de negocio para que ellos puedan ver el desempeño total. El sistema de consolidación ha mejorado enormemente la eficiencia de los procesos. Por ejemplo, ha reducido el tiempo para comparar y presentar la información. Recuerde, mientras todo esto ha sido hecho, nosotros hemos estado tratando con otros problemas, como adaptarnos a las Normas Internacionales de Información Financiera. Actualmente producimos información trimestral para U. K. y U. S. GAAP. Aunque hubo un incremento marginal en la capacidad de los recursos en el centro corporativo, hemos podido hacer todas estas mejoras sin un aumento significativo en el headcount. Simplemente no podríamos hacer todo esto sin haber trabajado en mejorar nuestros sistemas. Así que todo nuestro trabajo se ha enfocado en acelerar el proceso, mejorando la calidad de la información y mejorando la eficiencia en lo que se produce.

Sea Paciente pero Mantenga el dinamismo

Esto es de vital importancia para fijar las expectativas en tiempo real para completar el cambio, pero igualmente es importante para mantener el dinamismo. Las revisiones periódicas son esenciales para darle al personal oportunidad de evaluar sus logros y tratar con cualquier problema relevante. Ciertamente habrá problemas. Dejándolos desatendidos sembrarán semillas de descontento y potencialmente la ruina, que por otra parte podría ser un cambio significativo en la actitud del personal. Podría ser que se necesite más capacitación y educación, así que los líderes del proyecto no deben dudar en facilitarlos.

John Wilton de World Bank's habla a todos los líderes de transformación cuando dice, “este proceso es agotador y usted tiene que mantener el dinamismo adquirido. Periódicamente usted tiene que revisar si están en la dirección correcta? ¿Qué puedo hacer para activarlos o animarlos? Por suerte yo tengo personal que me dirá si hemos puesto una barrera y necesitamos ayuda para superarla.”

Más líderes de transformación comprenden rápidamente que en la primera fase del proyecto usted no puede alterar todo, debiendo contraer el tiempo, la energía y/o el dinero. Barreras asociadas con las costumbres de la organización por ejemplo, son sumamente difíciles de quitar completamente hasta que las mejoras en el desempeño están claras. Los sistemas son más fáciles de mover, pero si usted intentara resolver cada pequeña inconsistencia entre la nueva visión y los sistemas actuales, usted simplemente fracasaría. La mayoría de los proyectos de transformación aceptan un “acercamiento direccional” en lugar de un camino predefinido. En otras palabras, ellos saben que aprenderán en el camino.

¿Está usted listo para el desafío? ¿Puede articular y convencer una situación de cambio? ¿Puede usted generar un poco de emoción verdadera y reunir suficiente apoyo? Hay una creciente asociación de organizaciones de alto perfil que o ya están en la jornada o se preparan para ir, y están escuchando y aprendiendo de cada una de las experiencias de otros. Los CFOs están también comenzando a comprender que el alcance de los cambios es potencialmente mayor de lo que ellos pensaron. No es un rol familiar para el CFO y el equipo de finanzas. Pero ellos realmente pueden hacer y representar una gran diferencia. El resultado será un mejor ajuste, más fuerte, y un equipo de finanzas con más valor agregado, más adaptable, con más apoyo, y ética organizacional.

LISTA DE COMPROBACION PARA EL CFO

- Empiece un debate sobre el desempeño financiero, hable con ambos gerentes, finanzas y negocios. Organice un estudio y sostenga algunos talleres.
- Hágase algunas preguntas desafiantes. ¿Está usted preparado para transferir la planeación y la toma de decisiones a los equipos más cercanos a los clientes? ¿Está usted preparado para cambiar su propio rol y traer nuevo personal? ¿Está usted preparado para recorrer un largo camino? Responder estas preguntas le dará sabiduría sobre la visión que usted tiene sobre las mejoras.
- No pierda demasiado tiempo en grandes visiones. Fije algunas metas direccionales e inícielas. Aprenda en el camino que usted va.
- Comparta sus ideas con el personal clave y consiga su apoyo.
- No aisle a los gerentes más impactados por los cambios. Involúcrelos en el proceso de cambio. Ellos tienen a menudo las mejores (y más prácticas) ideas para progresar.
- En cualquier cosa que usted haga, ¡no vuelva la vida de la administración más compleja! Evite sistemas complejos. Tenga en la mira simplificarlo todo a cada nivel.
- Construya confianza mostrando los triunfos ganados en el comienzo. No asuma que “ellos serán evidentes.” Señálelos y celebre su éxito.
- Reconozca, que este es el comienzo de un trabajo de largo plazo. Usted necesita paciencia y perseverancia. Así que tómese su tiempo pero mantenga el dinamismo.