



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

Postgrado de Especialización en Finanzas

MONOGRAFÍA

*“ Alineamiento de la organización hacia la estrategia financiera de largo
plazo “*

C.P. Fernanda Cecotti

Fecha Entrega: Septiembre 2012

ÍNDICE

1- Introducción	Pág 3
2- Las funciones de la administración y el Proceso administrativo	Pág 4
2.1. Proceso Administrativo	Pág 4
2.2. Algunas opiniones conceptuales acerca del papel de la admin.....	Pág 5
3- Toma de decisiones	Pág 7
3.1. Pasos en el proceso de toma de decisiones	Pág 9
4- Estrategias	Pág 9
4.1. Las estrategias económico – financieras	Pág 11
4.2. Principales estrategias financieras de las empresas	Pág 11
5- Planeamiento	Pág 14
5.1. La esencia de la planificación directiva	Pág 15
5.2. El plan de negocios	Pág 16
5.2.1. Funciones del plan de negocios	Pág 17
6- Alineamiento	Pág 17
6.1. Valor derivado de la organización	Pág 19
6.2. La propuesta de valor de la organización	Pág 19
6.3. La secuencia del Alineamiento	Pág 21
6.3.1. Alineamiento de la sede central corporativa con las unidades corporativas	Pág 22
6.3.2. Alineamiento de las unidades internas de soporte y de servicios	Pág 22
6.3.3. Alineamiento de las organizaciones externas	Pág 22
6.4. La gestión del alineamiento como proceso	Pág 23
6.5. Alineamiento de la estructura con la estrategia	Pág 25
6.6. Balanced Scorecard (BSC): Un sistema para alinear la estrategia y la estructura corporativa	Pág 26
7- Conclusión	Pág 29
8- Bibliografía	Pág 30

1.INTRODUCCIÓN

La eficacia con que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo. El éxito de la empresa se mide en término del logro de sus metas. La administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y el capital. El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo, planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

2.Las funciones de la administración y el proceso administrativo

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se las denomina colectivamente como funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales (Arthur Bedeian, Management, 1985)

2.1.Proceso administrativo

- 1- Planificación: es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende: a) Establecer los objetivos de la empresa , b)Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual ha de cumplirse, c)Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d)Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) Replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.
- 2- Organizar: es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.
- 3- Suministrar el personal y administrar los recursos humanos: es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en que los empleados se sientan satisfechos.
- 4- Guiar y la influencia de personal: es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (designado también como dirigir o actuar).
- 5- Controlar: es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica a) establecer metas y normas, b)comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c)reforzar los aciertos y corregir fallas.

Las cinco funciones de la administración constituyen el proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa (Artur G. Bedeian, Management, 1985).

2.2. Algunas opiniones conceptuales acerca del papel de la administración

Existen desacuerdos conceptuales o filosóficos en cuanto al verdadero papel de la administración. Un polo extremo ha sido designado como la teoría del mercado; en el extremo opuesto del espectro se encuentra la teoría de la planificación y el control.

La teoría del mercado, en un sentido estricto, mira el papel de la administración básicamente como constituido por decisiones reactivas que responden a los sucesos ambientales a medida que éstos tienen lugar. Este parecer concede un papel pasivo a la administración. Por el contrario, la teoría de la planificación y el control percibe el papel de la administración esencialmente como una naturaleza activa que intenta acondicionar el estado de la empresa. El factor primordial del éxito en una empresa es la competencia de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización. Esta noción dice que la administración se “gana su pan y mantequilla” únicamente puede planear y controlar en formas que determinen el destino de largo alcance de la empresa. La base para la planificación y control de utilidades es, pues, que la administración debe tener confianza en su habilidad para establecer objetivos realistas y desarrollar eficientes estrategias para alcanzar esos objetivos. La teoría del mercado tiene muy poco que argüir respecto a la planificación y control de utilidades.

En el mundo real de los negocios, la administración opera en algún punto intermedio entre los dos extremos conceptuales. De vez en cuando, algunas compañías se encuentran en situaciones en las que las variables no controlables parecen ser bastante dominantes como para determinar el destino de la compañía. Esta observación es válida en numerosas situaciones cuando se las mira en el corto plazo. Sin embargo, tales situaciones no niegan la teoría de la planificación y el control. En prácticamente todos los casos, una administración bien informada e imaginativa puede manipular muchas veces variables que habrán de tener un impacto dominante sobre el éxito futuro de largo alcance de la empresa. Por ejemplo, una competente administración, que se encuentre en un entorno en el que el destino a largo plazo de la empresa se vea dominado por las variables no controlables, ideará muy pronto caminos que le permitan moverse a otros medios en los que sean variables controlables las que tiendan a predominar. Los directivos competentes, al igual que los inversionistas sensatos, generalmente no se interesan en operar en un medio ambiente que sea del todo aleatorio. Tal parece, pues, que una administración, mientras más cerca opere de acuerdo con la teoría de la planificación y el control, mayores serán las oportunidades para reducir la naturaleza fortuita de los sucesos y mayor, también, la importancia de la competencia de la administración.

La esencia de la planificación y el control descansa en algunas opiniones fundamentales o filosóficas sobre el papel real de la administración en una

empresa. En armonía con alguna de éstas opiniones, la planificación y el control se apoyan en la convicción de que la administración puede planear y controlar el destino de largo plazo de la empresa llevando a cabo una corriente continua de toma de decisiones bien concebidas. El concepto habla de la prosperidad planeada, en oposición a lo que pueda ocurrir por casualidad.

La manipulación de las variables pertinentes por parte de la administración implica una corriente de decisiones bien concebidas dirigidas hacia el logro de los objetivos empresariales de largo alcance. Las decisiones de la dirección deben ser deliberadas a la vez que futuristas. Por futuristas queremos decir que las decisiones importantes de la administración deben estar fundamentalmente relacionadas con el futuro a largo plazo, en contraste con las decisiones tomadas al vapor; por deliberadas, debemos entender que la corriente de decisiones importantes de la dirección debe atañer primordialmente al desarrollo de estrategias realistas para alcanzar esos objetivos. Tal serie de decisiones debe demostrar la confianza de la propia dirección de que el destino de la compañía puede ser planeado y controlado con efectividad. La toma de decisiones exige imaginación y coraje: cada decisión importante de la administración entraña un esfuerzo para crear o aprovechar una oportunidad positiva o para escapar del inicio de la decadencia.

Por consiguiente, básicamente la toma de decisiones por la dirección implica las tareas de 1) manipular las variables controlables pertinentes y 2) aprovechar la ventaja de las variables no controlables pertinentes que puedan influir en el éxito operacional a largo plazo.

¿Cómo una administración puede, inicialmente como así periódicamente, abordar el problema de identificar las variables pertinentes para su organización? El análisis está orientado a proporcionar algunas ideas esenciales para desarrollar planes y estrategias realistas para la empresa. Las variables pertinentes que afectan a la empresa se presentan en una clasificación bajo tres categorías: externas vs internas; de acuerdo al tiempo; y controlables vs no controlables. De especial importancia es la clasificación de cada variable en cuanto a su controlabilidad y no controlabilidad en los horizontes de corto, mediano o largo plazos. Es precisamente esta clasificación la que proporciona a la administración ideas acerca de las estrategias convenientes para el futuro. Debe hacerse, a estas alturas, una generalización especialmente destacada. Las variables controlables son aquellas que pueden ser planificadas y controladas activamente por la administración. En oposición directa, las variables no controlables no pueden ser influidas por la administración. Sin embargo, esto no significa que no sea posible la planificación eficaz con respecto a las mismas. De modo significativo, las variables no controlables deben ser proyectadas y planificadas para lograr el pleno provecho de sus consecuencias favorables previstas y manipular las consecuencias desfavorables. Observamos, así, que la planificación por la dirección es necesaria con respecto a todas las variables

pertinentes. Se esconde aquí una trampa sutil. Muchos gerentes suponen que deben planificar y considerar primordialmente las variables controlables puesto que “no podemos hacer nada acerca de las variables no controlables”. Para reexpresar este importante punto en otra forma, la administración, si ha de ser eficaz, debe también prever las variables no controlables, evaluar sus efectos potenciales y hacer planes congruentes con dichas evaluaciones. En igual forma, la evaluación y el análisis resultan cruciales en la determinación de las interrelaciones entre las variables controlables y no controlables. Pueden identificarse dos tipos principales de planes de dirección. El Estratégico, desarrollado por la alta administración es de largo plazo y se concentra en los objetivos de la empresa y sus estrategias globales ; afecta a todas las funciones de la administración; entraña consecuencias de alcance general y de largo plazo. El Táctico u operacional, desarrollado participativamente por todos los niveles de la administración, es de corto plazo y afina los objetivos de la empresa para desarrollar programas, políticas y expectativas de desempeño; implica tiempos entre el mediano y el corto plazos; se concentra en los niveles de autoridad y responsabilidad asignadas; proporciona información sobre el presupuesto para los efectos de los informes de desempeño (Welsh, Hilton y Gordon, Presupuestos, 1990)

3.Toma de decisiones

Toda decisión empresaria implica la asunción de un riesgo, tanto si se toma luego de un razonamiento correcto o haciendo uso de la intuición, poderes, adivinación o magia.

En cualquier circunstancia, consciente o inconsciente se distinguirán siete elementos o definiciones de una decisión:

1-Objetivo: el objetivo ha sido siempre un concepto impreciso, tan difícil de definir para la ciencia de la administración como podría serlo para la biología, definir la vida. Es lo que pretende y quiere conseguir la empresa en el futuro, como idea de conjunto mas que de individuos. Toda decisión empresaria posee objetivos, el hecho saliente es que los objetivos pueden ser tanto conscientes como inconscientes.

2- Suposiciones o presunciones: se llaman así a lo que la gente que debe tomar decisiones en la empresa cree o presume que es verdadero, en el universo interno y externo de la empresa.

3- Expectativas: se llaman así a los hechos futuros o resultados que se consideran probables o alcanzables.

Estos tres elementos son los que definen la decisión

- 4- Cursos de acción alternativos: Nunca existe y en una verdadera situación de incertidumbre nunca podría existir una única decisión correcta y ni siquiera una única decisión óptima. Lo que hay siempre son decisiones claramente erróneas por ser inadecuadas para lograr los objetivos, incompatibles con las suposiciones o presunciones e improbables frente a las expectativas. Pero aun después de haberlas desechado, quedara una serie de alternativas, cada una con una diferente configuración de objetivos, presunciones y expectativas. Cada una de ellas con sus propios riesgos, su propia relación de riesgos a beneficios, con sus propias consecuencias, sus propios esfuerzos y sus propios resultados.
- 5- La decisión propiamente dicha: No podría hablarse en la empresa de una decisión aislada, toda decisión es siempre parte de una estructura decisional. Por ejemplo, un gerente financiero sabe que la inversión inicial para un proyecto nuevo implica un compromiso para el futuro que demandara apropiaciones adicionales de fondos. Esto supone no solo el compromiso positivo de desarrollar ese proyecto sino también, al comprometer recursos financieros futuros, genera una limitación a la futura libertad de acción. Esto es mayor a medida que los recursos son mas escasos.
- 6- Periodo y ámbito de influencia: Una decisión no pasa de ser una mera intención a menos que se traduzca en una acción concreta. En ese estado genera automáticamente un periodo y un ámbito de influencia. Pero toda acción se sabe que genera una reacción y por lo tanto, una decisión requerirá esfuerzos pero también provocara desajustes. En cada decisión surgirá la misma cuestión: ¿Qué esfuerzos requiere? ¿de quienes? ¿qué es lo que debe hacerse? ¿Qué es lo que se debe lograr? ¿qué personas o cosas afectara?. Esto permite afirmar que una decisión tendrá influencia en el tiempo y también tendrá influencia en el medio. En tendiendo por medio al medio interno (otra áreas de la organización) y al medio externo (mercado, proveedores, comunidad, etc)
- 7- Resultados: Los resultados constituyen la consecuencia de la decisión y es el paso final de un proceso racional de decisión.

3.1.Pasos en el proceso de toma de decisiones

Paso 1: Reconocer el problema: necesita hacerse una elección, o hay un obstáculo para alcanzar una meta empresarial.

Paso 2: Identificar alternativas: Se hace un esfuerzo sistemático por identificar las opciones disponibles. Por lo general, existe un número limitado de alternativas, restringidas, además, por el tiempo y los recursos monetarios.

Paso 3: Especificar las fuentes de incertidumbre: Se efectúa un análisis cuidadoso de los posibles sucesos que puedan ocurrir. Hasta donde es posible, quizá existan probabilidades o posibilidades asociadas con estos sucesos.

Paso 4: Escoger un criterio: Se elige el criterio conforme al cual se evaluarán las alternativas. Pueden escogerse criterios tales como la utilidad, el margen global de contribución, la tasa de rendimiento o el valor actual neto.

Paso 5: Considerar preferencias de riesgo: Se toma en consideración el punto de vista el cual la dirección está dispuesta a elegir una alternativa riesgosa. De manera equivalente, la dirección considera la proporción entre riesgo y rendimiento. ¿Qué mayor rendimiento es necesario que brinde una alternativa riesgosa para que pueda justificar su riesgo inherente?

Paso 6: Evaluar alternativas: A la luz del menú de opciones del paso 2, las fuentes de incertidumbre identificadas en el paso 3, el criterio establecido en el paso 4 y las preferencias de riesgo precisadas en el paso 5 determinan el resultado final asociado con cada alternativa.

Paso 7: Elegir la mejor alternativa: La evaluación de alternativas en el paso 6, junto con una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa, tiene como resultado la elección de una alternativa.

Paso 8: Implantar el curso de acción seleccionado: Se implantan las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz sería posible a menos que se lleven a cabo eficaces que la hagan realidad (Addison y Wesley, Information Analysis, 1980).

4.Estrategias

Dentro del proceso de planificación aparece un concepto previo y fundamental que se refiere a la formulación de la estrategia de la empresa. Es un tema estrechamente ligado a los objetivos fijados para la organización. En general se define a la estrategia como la elección de una vía de actuación (curso de acción) entre distintas alternativas, con vistas a alcanzar un objetivo.

La estrategia está caracterizada por tener relación directa con varios aspectos:

- Incertidumbre: proveniente del medio económico, de los oponentes racionales, de los clientes, de los empleados, bancos, etc.
- Complejidad: propia de las diferentes formas de evaluar y medir el entorno y ubicar a la empresa a la empresa en ese entorno (medio ambiente)
- Conflictos organizacionales: surgidos entre los parámetros que se fijan, las decisiones que se toman y los integrantes de la organización afectados por esos parámetros y decisiones

En la organización existe la llamada pirámide de decisiones que se caracteriza por dar una jerarquización de los distintos tipos de decisiones dentro de la empresa.

A medida que se transita, descendiendo por los distintos niveles, se pasa de decisiones o elecciones enunciadas en forma genérica a otras mucho más precisas y específicas. Las primeras son ideas, deseos, esbozos o intenciones globales que se van desarrollando para ser convertidas en acciones más concretas. Habitualmente, ese tránsito de lo general a lo particular tiene correlación con un número mucho menor de decisiones, en el más alto nivel, que contrasta con uno mucho mayor al ir descendiendo por esa pirámide decisional.

La estrategia se sitúa en un nivel intermedio ubicado entre la fijación de objetivos y la elaboración del plan de la empresa.

La decisión política abarca hasta la fijación de objetivos, mientras que la estrategia conforma el escalón inicial de la decisión de planeamiento que deberá culminar con la elaboración del plan.

Los niveles se esquematizan y explican como sigue:

- 1- la visión: llamada también propósito estratégico es un concepto inmerso en la idea de futuro y pretende responder a la pregunta ¿Qué queremos ser o adonde queremos llegar?. Constituye una declaración de intenciones acerca de la situación esperada y deseable de la empresa en el largo plazo
- 2- la misión: se refiere a las actividades actuales de la empresa centrada en dos aspectos fundamentales, el tipo de negocio o actividad a que se dedica y las necesidades y clientes actuales que la empresa desea satisfacer.
- 3- Los objetivos: definen lo que pretende y quiere conseguir la empresa en el futuro largo plazo (meta= corto plazo). Ej: Maximizar el valor actual de patrimonio neto, crear valor para el accionista, aumentar la participación de mercado, tecnificarse, etc.
- 4- Las estrategias: son la definición de líneas o cursos de acción. Se concretan en la formulación de diferentes alternativas que permitan alcanzar los objetivos de la empresa, a partir de la adopción de laguna o algunas de ellas.
- 5- Los planes: Contienen las acciones concretas a realizar que conduzcan a alcanzar los objetivos fijados para la organización. Están encauzados dentro de los objetivos y las estrategias determinadas para la empresa en el proceso decisorio. Es el último nivel en dicho proceso de concreción de las decisiones de política y de planeamiento.

4.1.Las estrategias económico-financieras

Si se subdividen las estrategias económica y financiera, es posible elaborar la siguiente clasificación, respecto de la primera.

- Estrategias relacionadas con objetivos genéricos de eficiencia empresarial, mediante la utilización racional de todos los recursos empleados de diferentes maneras en la actividad de la empresa
- Estrategias dirigidas al logro de determinados niveles de rentabilidad, por ejemplo, a través de políticas de precios como componentes de las políticas de mezcla de marketing.

En lo concerniente a estrategias financieras, éstas se fundamentan en la definición de la estructura del capital óptimo de la empresa.

4.2.Principales estrategias financieras de las empresas

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

Análisis de rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.

Análisis del circulante: liquidez y solvencia.

Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.

Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.

Costos financieros.

Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, a largo plazo y a corto plazo.

Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

- a) Sobre la inversión
- b) Sobre la estructura financiera
- c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades

a) Sobre la inversión: Existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes: Crecimiento o Desinversión.

Generalmente si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes probabilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando mayor control (en estos casos fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción-distribución correspondiente)

Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, o sea, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si

por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir.

Ahora bien, cualquiera sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

Para ello, la literatura financiera reconoce que para la evaluación de la mejor alternativa resulta necesaria la utilización de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera de inversiones son : los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), el Índice de Rentabilidad (IR), y el período de recuperación descontado (PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo como son, la Rentabilidad Contable Promedio (RCP) y el Período de Recuperación (PR).

Los instrumentos más precisos para la evaluación son aquellos que consideran el valor del dinero en el tiempo, y dentro de estos resulta recomendable el empleo del VAN, pues permite conocer en cuanto se incrementará el valor de la empresa de llevarse a cabo el proyecto.

b) Sobre la estructura financiera

La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes.

En la actualidad, las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades. Sin embargo, en la medida en que aumenta el financiamiento por las deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores.

De lo anterior se deduce que no es tan simple la adopción de la decisión en cuanto a la estrategia a seguir con las fuentes de financiamiento permanentes de la empresa. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de

insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

Ahora bien, para la definición de la estructura financiera, los métodos que se emplean son: Utilidad antes de intereses e impuestos- Utilidad por acción, Utilidad antes de intereses e impuestos – rentabilidad financiera, y el método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo. A partir de estos métodos puede encontrarse aquella estructura financiera que, partiendo de un resultado en operaciones u económico determinado, puede contribuir a que la empresa alcance el mayor resultado posible en términos de utilidad por acción, rentabilidad financiera o flujo libre por peso invertido.

El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por peso invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

Si a partir de la estrategia con respecto a la definición de la estructura financiera de la empresa, se logra obtener mayor flujo de cada peso invertido, el éxito que ello represente en términos de liquidez podrá contribuir al mejor desempeño del resto de las estrategias funcionales, y con ello al de la estrategia maestra.

c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades

En la práctica, las empresas definen su estrategia de retención – reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

La estrategia con relación a la retención y/o reparto de utilidades se encuentra vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes.

5.Planeamiento

La planificación en la empresa cumple un rol fundamental, como herramienta de apoyo al proceso de dirección por tres motivos:

- Permite anticipar cuales serán los resultados de las decisiones que se toman a partir de la estimación de los escenarios futuros de evolución de ese entorno, a efectos de facilitar el proceso de decisión.
- Permite orientar y ubicar a los diferentes participantes de la organización sobre cual deberá ser su comportamiento o su rol para alcanzar ls objetivos globales que se hayan trazado.
- Permite ordenar el proceso decisorio a las categorías propias de cada estamento de la organización: decisiones de política, de planeamiento y de mando, encuadrando a los integrantes de los distintos niveles de la estructura en los parámetros de decisión que teórica y lógicamente les corresponde.

La planificación puede tomar formas diversas: mas o menos detalladas o familiarizadas, en términos cualitativos o cuantitativos y dentro de este grupo en valores monetarios. Esta última forma es conocida como la planificación financiera o planeamiento financiero. El proceso de planificación financiera permite a la empresa proyectar en términos monetarios el resultado futuro que espera alcanzar, identificando los recursos que necesita para lograrlo: Plan financiero. El plan financiero especifica y cuantifica en valores monetarios el resultado de cada una de las diferentes alternativas de acuerdo con las estimaciones del entorno que se hubieran realizado, así como las necesidades financieras propias de cada política desarrollada. Con la planificación financiera se trata básicamente de fijar compromisos de la organización para el cumplimiento de los objetivos y metas que se hayan determinado.

5.1.La esencia de la planificación directiva

La planificación es la primera función de la administración y la misma se lleva a cabo de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la replanificación como el desarrollo de nuevos planes. Además, la retroalimentación continua a menudo requiere de acciones planificadas recientemente para a)corregir las deficiencias observadas en el desempeño, b)hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable y c)aprovechar los nuevos adelantos.

La planificación directiva es un proceso que comprende las siguientes cinco funciones : 1)establecer objetivos y metas empresariales, 2)desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el que opera la entidad, 3)tomar decisiones respecto a los cursos de acción, 4)emprender acciones que tiendan a activar los planes, y 5)evaluar la retroalimentación del desempeño para la replanificación.

La planificación directiva constituye la base para el ejercicio de las otras cuatro funciones, organizar, suministrar el personal, dirigir y controlar.

La misma esencia de la administración exige decisiones del más elevado orden. Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer algo, o de adoptar o rechazar una actitud. Una sana toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjeturación secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o problema es, en sí y por sí, una decisión.

5.2.El Plan de negocios

El plan de negocios o también plan económico financiero es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz.

El proceso de planificación operativa asociado de una manera práctica a una actividad de control, se constituye en el fundamento de una sólida concepción gerencial que reacciona a los estímulos del entorno circundante de toda actividad. Serán entonces, la naturaleza y la estructura del negocio, las que determinen el grado de profundidad y complejidad del análisis requerido de la actividad de planeación o planificación. Además, factores como el nivel de experiencia adquirido por el empresario inciden en la necesidad de un mayor o menor nivel de formalización del plan. La falta de experiencia, sea gerencial o técnica, requiere una más amplia elaboración del plan, en relación con los componentes de las actividades con las cuales el empresario se encuentra menos familiarizado.

El plan de negocios debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

No existe una concepción unánime del plan de negocios. Estudiosos y entendidos en materias económicas presentan numerosas versiones de lo que, según su criterio, es un plan de negocios. Lo importante es que el plan respete algunos requisitos mínimos en cuanto a contenidos, y que su forma esté

estrechamente ligada al propósito para el cual se elabora; concebir un plan económico-financiero que proporcione la información necesaria para la guía de la empresa y de las diversas operaciones necesarias en la preparación de un plan, que se someterá al análisis de una entidad financiera. En algunos casos, el contenido es bien diferente, en otros, varía el grado de profundidad en el análisis de ciertas secciones del plan.

En todos los casos, el plan de negocios es concebido únicamente como el estudio sobre el cual se fundamenta la decisión de iniciar una nueva empresa. No obstante, limitar su función a este objetivo, sería en extremo reduccionista. De hecho el plan económico-financiero, posee una naturaleza muy variada que corresponde a los diversos propósitos que cumple. Concebido en forma correcta, se trata de un instrumento extremadamente eficaz, sea en la fase extraordinaria correspondiente al nacimiento o al crecimiento de la empresa, sea en la fase corriente o en la gestión diaria (Borello, El Plan de Negocios, 2000).

5.2.1. Funciones del plan de negocios:

- Comprensión del entorno circundante de la empresa: define el mercado, la competencia, las estrategias, el posicionamiento competitivo.
- Definición de la visión empresarial y de los objetivos perseguidos
- Utilización del presupuesto en la cuantificación de los objetivos y del análisis de las desviaciones como procedimiento de control del desempeño de la empresa.
- Acceso a fuentes de financiación.
- Análisis de factibilidad financiera y del atractivo económico de una inversión, ya se trate de la ampliación de una actividad existente o del nacimiento de una nueva iniciativa.
- Planificación de las estrategias y determinación del plan operativo en todas sus áreas.
- Definición de la composición organizacional de la empresa eficiente, además de coherente con los objetivos y definición de las tareas y responsabilidades del personal involucrado (Borello, El Plan de Negocios, 2000).

6. Alineamiento

Existen cinco principios de gestión clave para la implantación exitosa de la estrategia: (Kaplan y Norton, The Strategy-Focused Organization, 2000)

- Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo
- Traducir la estrategia en términos operativos: definir los mapas estratégicos, los Balanced Scorecard, las metas y las iniciativas.
- Alinear la organización con la estrategia: alinear la sede corporativa, las unidades de negocio, las unidades de soporte, los aliados externos y el Consejo de Administración con la Estrategia.
- Hacer la estrategia un trabajo de todos: proporcionar formación, comunicación, definición de metas, compensación por incentivos y capacitación del personal.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo: integrar la estrategia en la planificación, el presupuesto, la generación de informes y las revisiones de gestión.

El desempeño superior en las prácticas de gestión de la estrategia tiene una correlación directa con los altos niveles de beneficios obtenidos.

Las organizaciones cuyos nuevos sistemas de gestión estratégica brindan los mayores beneficios sobresalen a la hora de alinear las estrategias de su sede corporativa, unidades de negocio y unidades de soporte, y esto indica que el alineamiento, produce beneficios extraordinarios. Entender cómo crear alineamiento en las organizaciones es un paso adelante muy valioso, capaz de generar recompensas considerables para todos los tipos de organizaciones. Las encuestas a los altos directivos revelan que el Balanced Scorecard es una de las principales herramientas para crear la integración organizativa (D. Rigby, Management Tools, 2001).

6.1. Valor derivado de la organización

La mayoría de las empresas contemporáneas son, en esencia, carteras de unidades de negocio y unidades de soporte. Para que una compañía pueda agregar valor a su conjunto de unidades, debe alinearlas para crear sinergia. Este es el territorio de la estrategia corporativa u organizativa: definir cómo la sede central agrega valor. Cuando la organización alinea las actividades de sus diferentes unidades de negocio y de soporte, crea fuentes de valor adicionales, y a esto lo hemos denominado valor derivado de la organización.

Las sinergias no se producirán a menos que el nivel corporativo de la organización juegue un papel activo en la identificación y coordinación de las oportunidades para integrar la conducta de sus unidades de negocio descentralizadas. Sin embargo, si la sede central corporativa no crea dicha sinergia, o peor aún, resta, en lugar de sumar, del valor creado por su conjunto de unidades operativas y de servicios, los inversores podrían preguntarse, con razón, por qué las diversas unidades están agrupadas. Los accionistas recibirían un mayor valor si se

disolviera esta organización sin sinergias, depositando una parte proporcional de la propiedad en las compañías operativas individuales y evitando el coste y la burocracia de tener en funcionamiento una sede central corporativa.

La estrategia corporativa describe la manera en la que la organización evita esta situación creando un mayor valor que el que podría alcanzar si sus unidades individuales operaran de manera autónoma. A este conjunto de objetivos específicos cuyo propósito es crear valor derivado de la organización lo denominamos propuesta de valor de la organización.

6.2.La propuesta de valor de la organización

El marco de cuatro perspectivas del BSC de la unidad estratégica de negocio muestra de qué manera la unidad crea valor para el accionista mediante mejores relaciones con los clientes impulsadas por la excelencia en los procesos internos que se perfeccionan de manera continua alineando a las personas, los sistemas y la cultura. Las cuatro perspectivas son las siguientes:

Financiera: ¿Cuáles son las expectativas de nuestros accionistas con respecto al desempeño financiero?

Del cliente: para llegar a nuestros objetivos financieros, ¿Cómo creamos valor para nuestros clientes?

De los procesos internos: ¿En qué procesos debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes y accionistas?

Del aprendizaje y crecimiento: ¿Cómo alineamos a nuestros activos intangibles (las personas, los sistemas y la cultura) para mejorar los procesos críticos?

Estas cuatro perspectivas están unidas en una cadena de relaciones de causa y efecto. Por ejemplo, un programa de formación para mejorar las habilidades de los empleados (perspectiva del aprendizaje y crecimiento) mejora el servicio al cliente (perspectiva de los procesos internos), lo que a su vez resulta en una mayor satisfacción y lealtad de los clientes (perspectiva del cliente) y, con el tiempo, en mayores ingresos y márgenes (perspectiva financiera).

EL marco de las cuatro perspectivas para las estrategias de la unidad de negocio se extiende, por supuesto, al desarrollo del BSC de la organización. La sede central corporativa no tiene clientes ni opera procesos que generan productos y servicios. Los clientes y los procesos operativos están dentro del territorio de las unidades de negocio. La sede central corporativa alinea las actividades creadoras de valor de sus unidades de negocio – permitiéndoles ofrecer más beneficios a sus clientes o reducir sus costes operativos totales- más allá de lo que podrán

lograr si funcionaran de manera independiente. De este modo, los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC organizativo deberían responder a las siguientes preguntas:

Sinergias financieras: ¿Cómo podemos aumentar el valor para el accionista de las unidades de negocio de nuestra cartera?

La sinergia financiera corporativa gira en torno de temas como dónde invertir, dónde obtener beneficios, dónde equilibrar el riesgo y cómo crear una marca para el inversor. La sede central corporativa de las sociedades de cartera (holding company) y de las empresas muy diversificadas, deriva de operar un mercado de capitales interno que es más efectivo y eficiente que si cada compañía fuera una empresa independiente que cotiza en bolsa.

Sinergias del cliente: ¿Cómo podemos compartir la relación con los clientes para aumentar el valor total para el cliente?

Un cliente satisfecho es un activo valioso. La plusvalía generada por una relación positiva con el cliente se traduce en potencial de repetición de compras y en una extensión de la relación hacia otros productos y servicios de la compañía, especialmente a los agrupados bajo la misma marca. Las empresas con puntos de venta minorista homogéneos – como los bancos minoristas, las tiendas y los titulares de franquicias – buscan promover la estandarización en sus unidades dispersas para ofrecer una experiencia común y consistente al cliente en todos los puntos de venta, con el fin de consolidar y mejorar la marca corporativa.

En empresas más diversificadas, una única unidad de negocios puede iniciar una relación con el cliente y desarrollarla de manera modesta pero verse limitada, después, por la variedad de sus productos o servicios. Otras unidades de negocio de la compañía pueden mejorar la relación ofreciendo productos y servicios complementarios al mismo cliente. Por ejemplo, un productor de instrumental médico puede tener clientes satisfechos y leales con su gama de productos. Pero una fuente adicional de ingresos, quizá más estable y sin duda más rentable, puede provenir del servicio de posventa y del mantenimiento realizado por la unidad de negocio dedicada a los servicios de campo de la misma compañía. Expandiendo su mensaje de marketing y rediseñando el proceso de ventas, las empresas pueden ofrecer al cliente los productos de varias unidades de negocio, aumentando de este modo los ingresos por cliente mediante la venta cruzada.

Sinergias de los procesos internos: ¿Cómo podemos gestionar los procesos de nuestras unidades estratégicas de negocio para alcanzar economías de escala o la integración de la cadena de valor?

Las organizaciones grandes tienen la oportunidad de crear economías de escala para mejorar su ventaja competitiva y el valor para sus accionistas. Todas las

empresas con múltiples unidades pueden crear economías de escala examinando los procesos comunes requeridos por sus múltiples unidades de negocio.

Sinergias del aprendizaje y crecimiento: ¿Cómo podemos desarrollar y compartir nuestros activos intangibles?

Quizá la mayor oportunidad para que la sede corporativa aporte un beneficio importante está en desarrollar y compartir los activos intangibles críticos: la gente, la tecnología, la cultura y los líderes. Los activos intangibles se han convertido en la nueva fuerza de la estrategia de negocios. Representan una oportunidad, y un mandato, para que la sede central corporativa los gestione de una manera capaz de crear sinergias y una ventaja competitiva sostenida.

6.3.La secuencia del Alineamiento

El proceso comienza cuando la sede central corporativa enuncia una propuesta de valor de la empresa que creará sinergias entre las unidades operativas, las unidades de soporte y los aliados externos. El mapa estratégico y el BSC enuncian clarifican las prioridades corporativas y las comunican de manera clara a todas las unidades de negocio y de soporte.

6.3.1. Alineamiento de la sede central corporativa con las unidades operativas

Después de que la sede central corporativa desarrolla su estrategia y la propuesta de valor, cada unidad de negocio y de soporte elabora su plan a largo plazo y un BSC compatible con el BSC de la organización. El proceso ayuda a las unidades de negocio a equilibrar los retos que tienen por delante. Como es lógico, deben ser competidores formidables en sus mercados locales. Suelen elegir a sus clientes objetivo y la propuesta de valor que recibirán, y luego desarrollan a su gente, los sistemas y la cultura para mejorar los procesos organizativos internos, los procesos de gestión del cliente y los procesos de innovación que darán valor a los clientes y sus compañías matrices. Las unidades de negocio deben, además, contribuir con las sinergias corporativas, incorporando temas corporativos, atendiendo a los corporativos e integrando y coordinando con otras unidades de negocio las fuentes adicionales de creación de valor. Los mapas estratégicos y BSC de las unidades de negocio deben reflejar tanto la excelencia total como el aporte corporativo.

6.3.2. Alineamiento de las unidades internas de soporte y de servicios

A continuación, las unidades de soporte, tales como recursos humanos, tecnología de la información, finanzas y planificación desarrollan sus planes a largo plazo y sus BSC para dar respaldo a las estrategias de las unidades de negocio y a las prioridades organizativas. Por ejemplo, la propuesta de valor de la organización puede requerir que el departamento de recursos humanos cree sinergia

desarrollando nuevos programas para contratar, formar, retener y compartir al personal clave de todas las unidades organizativas. Por ejemplo, si la estrategia de la organización indica que hay que poner énfasis en la reducción del riesgo derivado del terrorismo, entonces el departamento de tecnología de la información puede liderar la planificación para situaciones de desastre y un programa de prevención aplicable a todas las unidades. Para que sean efectivas, las unidades de servicios internos deben entender la estrategia organizativa y alinear sus actividades con esa estrategia.

Sin embargo, tradicionalmente las empresas han considerado a sus unidades de servicios como centros de gastos discrecionales. Todos los años durante el proceso de preparación del presupuesto, deciden cuánto pueden gastar en cada unidad de servicios y luego, durante el año subsiguiente, controlan los gastos reales de estas unidades comparándolos con los presupuestos. Pero tratarlas como centros discrecionales aporta muy poco a la tarea de alinearlas para atender a sus clientes: las unidades de negocio internas y la sede central corporativa. La creación de mapas estratégicos y BSC para las unidades de servicios permite a las compañías crear un valor organizativo gradual a través del alineamiento de los objetivos del cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento con los objetivos de la unidad de negocio. El proceso transforma a los grupos de soporte y de servicios de centros de coste en socios estratégicos.

6.3.3. Alineamiento de las organizaciones externas

Más allá del alineamiento de las unidades internas de negocio y de servicios, una organización puede explotar oportunidades de alineamiento adicionales formulando planes y BSC que definan las relaciones con su Consejo de Administración y con los aliados externos, tales como los clientes, los proveedores y las alianzas estratégicas o joint-ventures. El presidente ejecutivo (CEO) y el director de finanzas (CFO) pueden utilizar el BSC para mejorar la gestión corporativa y la comunicación con los accionistas. Las empresas alinean a su Consejo de Administración con la estrategia convirtiendo los mapas estratégicos y el BSC organizativo y de las unidades de negocio en el recurso central de información del Consejo. Algunas empresas avanzan un paso más y trabajan junto al Consejo de Administración para construir mapas estratégicos y BSC del propio Consejo. Ambas herramientas describen los objetivos de este cuerpo para los inversores, accionistas, entes reguladores y la sociedad, definen los procesos críticos del Consejo de Administración que deben realizarse correctamente para cumplir con las expectativas de todos los sectores involucrados, e identifican las habilidades, la información y la cultura requeridas por el Consejo de Administración y sus deliberaciones.

Una vez que el Consejo de Administración se siente cómodo con la descripción y la medición de la estrategia en el BSC organizativo, el CEO y el CFO pueden utilizar el BSC organizativo para estructurar la comunicación con los accionistas

y la revelación de información que ellos necesitan. Varias compañías están comunicando sus mapas estratégicos en sus informes anuales a los accionistas y están utilizando los indicadores del BSC como marco para las discusiones y las llamadas en conferencia con los analistas. Una gestión, revelación y comunicación efectivas reducen el riesgo de los inversores cuando confían su capital a los directores generales de la compañía y, por ese medio, reducen el coste de capital de la empresa.

El desarrollo de un BSC con un aliado externo – un cliente clave, un proveedor o un socio en un joint venture – ofrece otra oportunidad para crear valor mediante el alineamiento. El proceso permite a los altos directivos de las dos entidades trabajar unidos para llegar a un consenso sobre los objetivos de la relación. El proceso genera comprensión y confianza más allá de las fronteras organizativas, lo que deriva en menores costes por transacción y mejor alineamiento entre las dos partes. El BSC ofrece el contrato explícito por medio del cual se medirá el desempeño interorganizativo. Sin un BSC, la contratación externa se centra en los indicadores financieros, tales como el precio y el coste. El BSC proporciona un mecanismo contractual más general que permite incorporar de manera explícita indicadores de relación, servicio, conveniencia, innovación, calidad y flexibilidad, además del coste y el precio.

6.4.La gestión del alineamiento como proceso

Cada una de las actividades que hemos identificado es una oportunidad para crear sinergias y valor. La mayoría de las organizaciones intentan generar sinergias pero de manera fragmentada y sin coordinación. No ven el alineamiento como un proceso de gestión. Cuando nadie es responsable de alineamiento general de la organización, suele perderse la oportunidad de crear valor mediante la sinergia. Para crear sinergias, no basta con un concepto y una estrategia. La propuesta de valor de la organización define la estrategia para la creación de valor mediante el alineamiento, pero no describe cómo llegar a ella. La estrategia de alineamiento debe complementarse con un proceso de alineamiento. Este proceso, de manera similar al presupuesto, debería ser parte del ciclo de gestión anual. Cada vez que cambian los planes a nivel de la organización o de la unidad de negocio, es probable que los directivos tengan que realinear a la organización según el nuevo rumbo.

El proceso de alineamiento debe necesariamente ser cíclico y tener una tendencia de arriba hacia abajo. Las sinergias corporativas identificadas deben definirse en el nivel jerárquico más alto y concretarse en las unidades de negocio. Del mismo modo que el CFO coordina el proceso del presupuesto, un alto directivo debe coordinar el proceso de alineamiento, responsabilidad de la Oficina de Gestión Estratégica (OSM) (Kaplan y Norton, The office of Strategy management, 2005) . El proceso de planificación anual presenta una arquitectura en torno de la cual

puede ejecutarse el proceso de alineamiento. A continuación se incluyen los ocho puntos de alineamiento para la sede corporativa, las unidades de negocio y las unidades de soporte de una organización típica de negocios múltiples que deben considerarse durante el proceso de planificación anual.

- 1-Propuesta de valor de la organización: la oficina corporativa define las pautas estratégicas para dar forma a las estrategias en los niveles más bajos de la organización.
- 2-Alineamiento del consejo de administración y los accionistas: el consejo de administración de la empresa revisa, aprueba y controla la estrategia corporativa.
- 3-Oficina corporativa con unidad de soporte corporativa: la estrategia corporativa se traduce en políticas corporativas que serán administradas por las unidades de soporte corporativas.
- 4-Oficina corporativa con unidades de negocio: las prioridades corporativas se despliegan a las estrategias de las unidades de negocio.}
- 5-Unidades de negocio con unidades de soporte: las prioridades estratégicas de las unidades de negocio se incorporan a las estrategias de las unidades de soporte funcionales
- 6-Unidades de negocio con clientes: las prioridades de la propuesta de valor para el cliente se comunican a los clientes objetivo y se reflejan en indicadores específicos y la retroalimentación del cliente.
- 7-Unidades de soporte de negocio con los proveedores y otros aliados externos: las prioridades compartidas para los proveedores, subcontratados y aliados se reflejan en las estrategias de unidades de negocio.
- 8-Soporte corporativo: las estrategias de las unidades locales de soporte de negocio reflejan las prioridades de la unidad de soporte corporativa.

Utilizando estos ocho puntos de control como referencia, una organización puede medir y gestionar el grado de alineamiento y, como resultado, la sinergia, que se alcanza en toda la organización. Quienes dominan este proceso pueden crear ventajas competitivas que son difíciles de superar. Este proceso continuo de alineamiento sostenido requiere la modificación de procesos de gestión existentes para que estén siempre enfocados en la identificación y captura de las sinergias a nivel corporativo.

Aunque no es estrictamente parte del proceso de alineamiento organizativo, la organización debe alinear también a sus empleados y sus procesos de gestión con la estrategia. Alinear e integrar las estrategias en todas las unidades organizativas sirve de muy poco si los empleados desconocen la estrategia y no

están motivados para ayudar a su unidad a implantarla. Las organizaciones deben contar con políticas activas para comunicar, educar, motivar y alinear a los empleados con la estrategia. También deben alinear sus procesos continuos de gestión – asignación de recursos, definición de metas, gestión de iniciativas, generación de informes y revisiones- con la estrategia.

6.5.Alineamiento de la estructura con la estrategia

Buena parte de la bibliografía académica y gerencial relacionada con este tema se focaliza en la estrategia a nivel de la unidad de negocios, es decir, cómo se posiciona esta unidad y aprovecha sus recursos para lograr la ventaja competitiva. Dado que la mayoría de las compañías constituye hoy una mezcla compleja de funciones centralizadas y unidades de negocios descentralizadas, las sedes centrales han intentado diversas maneras de coordinar sus actividades y crear sinergias.

Muchas empresas se han propuesto resolver el problema de la coordinación adoptando una organización matricial (Davis y Lawrence, *Problems of Matrix Organizations*, 1978)

En la práctica a pesar de su atractivo, las organizaciones matriciales han resultado difíciles de gestionar debido a la tensión implícita entre los intereses de los directivos responsables de gestionar una fila o una columna de la matriz. Un gerente atascado en una intersección de la matriz lucha por coordinar las preferencias de los gerentes de su fila y su columna y esto deriva en nuevas dificultades, conflictos y demoras. La fuente última de responsabilidad y autoridad de una organización matricial sigue siendo ambigua. Se propusieron entonces, formas más nuevas de organización, conocidas como post-industriales. Entre ellas se encuentran las organizaciones virtuales e interconectadas que funcionan más allá de las fronteras tradicionales, y las organizaciones Velcro, que pueden separarse y reensamblarse en nuevas estructuras como respuesta a las oportunidades cambiantes (Hirschhorn y Gilmore, *The new Boundaries of the Boundaryless Company*, 1992)

A pesar de la innovación en nuevas estructuras, el hallazgo de una solución puramente organizacional para equilibrar la tensión entre la especialización y la integración sigue siendo escurridizo. Y no debería sorprendernos. En el famoso Modelo de las 7-S de McKinsey para el diseño de organizaciones alineadas, la estrategia y la estructura son sólo dos de las siete “S” (ambas corresponden a las palabras inglesas Strategy y Structure)(Waterman, Peters y Phillips, *Structure is not Organization*, 1980). Una tercera “S”, sistemas, también debe movilizarse para crear la alineación organizacional. McKinsey definió sistemas de la siguiente manera: “los procesos y procedimientos formales utilizados para la gestión de la organización, incluyendo los sistemas de control de gestión, sistemas de

medición de desempeño y recompensas, sistemas de planificación, presupuesto y asignación de recursos, sistemas de información y sistemas de distribución.

McKinsey realizó una investigación para el modelo de las 7-S en 1980, antes del desarrollo de los mapas estratégicos, el BSC y los cinco principios –movilizar, traducir, alinear, motivar y gobernar- para la creación de una organización focalizada en la estrategia (Kaplan y Norton, *The Strategy-Focused Organization*, 1980). Ahora podemos ver de qué manera la innovación del BSC permite a las empresas diseñar sus sistemas operativos para alinear la estructura con la estrategia y contribuir además con las cuatro “S” restantes: personal, habilidades, estilo y valores compartidos (que corresponden a las palabras inglesas *staffing, skills, style* y *shared values* respectivamente) (Kaplan, *The Balanced Scorecard*, 2005). Las ideas generadas por nuestro trabajo con cientos de organizaciones es que no deberían buscar la estructura perfecta para su estrategia. Todo lo contrario, deberían elegir una estructura que sea razonable y pueda funcionar sin obstáculos importantes y luego diseñar un sistema personalizado y de despliegue de mapas estratégicos y BSC relacionados para poner en sintonía la estructura –la empresa y su conjunto de funciones centralizadas, y grupos de productos y unidades geográficas descentralizadas – con la estrategia.

6.6.Balanced Scorecard (BSC): Un sistema para alinear la estrategia y la estructura corporativas

La obra de Chandler y los aportes de Michael Porter sostienen que la estrategia precede a la estructura y los sistemas. Por consiguiente, debemos empezar con un breve análisis de la estrategia corporativa antes de describir de qué manera estos mapas y los BSC alinean la estructura organizacional con la estrategia de nivel corporativo. Goold, Campbell y Alexander sostienen que la estrategia corporativa –la razón fundamental para que los múltiples negocios funcionen dentro de la misma unidad corporativa- debe derivar de la ventaja de la compañía madre de la que disfruta la empresa (Collins y Montgomery, *Corporate Strategy*, 1997). Debe demostrar lo que hemos denominado propuesta de valor de la organización, es decir cómo la sede central corporativa crea más valor en las unidades que posee y opera del que podrían crear sus rivales si fueran dueños del mismo conjunto de unidades o si ellas funcionaran de manera absolutamente independiente (Goold, Campbell y Alexander, *Corporate level strategy*, 1994). Las cuatro perspectivas del BSC proporcionan la forma natural de clasificar los diversos tipos de propuestas de valor de la organización que pueden contribuir con las sinergias corporativas:

Sinergias financieras

- Adquirir e integrar de manera efectiva otras compañías

- Mantener procesos excelentes de control y gobierno en organizaciones diversas.
- Aprovechar una marca común en múltiples unidades de negocios.
- Lograr la escala o bien habilidades especializadas en las negociaciones con entidades externas tales como gobiernos, sindicatos, inversores y proveedores.

Sinergias del cliente

- Brindar una propuesta de valor común de manera consistente a través de una red de puntos de venta mayorista y minorista geográficamente dispersos.
- Aprovechar a los clientes comunes combinando los productos y servicios de múltiples unidades para proporcionar ventajas diferenciadas: bajo coste, conveniencia o soluciones personalizadas.

Sinergias del proceso de negocios

- Explotar las competencias centrales que potencian la excelencia en las tecnologías de procesos o productos entre múltiples unidades de negocios (Markides, Corporate Strategy, 2001). Basta considerar las competencias en la fabricación de productos microelectrónicos, optoelectrónica, desarrollo de software, desarrollo de nuevos productos y sistemas de producción y distribución justo a tiempo que derivan en la ventaja competitiva en diversos segmentos de la industria. Las competencias centrales pueden incluir también al conocimiento sobre cómo funcionar de manera efectiva en determinadas regiones del mundo.
- Lograr economías de escala mediante la fabricación, investigación, distribución o recursos de marketing compartidos.

Sinergias del aprendizaje y crecimiento

- Mejorar el capital humano mediante prácticas de recursos humanos excelentes entre las áreas de contratación, capacitación y desarrollo de líderes entre las múltiples unidades de negocios.
- Aprovechar una tecnología común, como una plataforma líder en la industria o un canal para que los clientes accedan a un amplio conjunto de servicios de la compañía, que las diversas divisiones de servicios y productos puedan compartir.
- Compartir las capacidades para las mejores prácticas mediante una gestión del conocimiento capaz de transferir la excelencia en la calidad del proceso a las diferentes unidades de negocios.

Collins y Montgomery resumen estas estrategias corporativas efectivas de la siguiente manera (Collins y Montgomery, *Competing on Resources*, 1990):

“Una estrategia corporativa sobresaliente no es un conjunto aleatorio de bloques de construcción individuales sino un sistema cuidadosamente construido con piezas independientes... En una gran estrategia corporativa, todos los elementos (recursos, organización, y negocios) están alineados entre sí. Esta alineación es impulsada por la naturaleza de los recursos de la empresa, es decir sus activos, habilidades y capacidades especiales (Collins y Montgomery, *Creating corporate advantage*, 1998).”

7.CONCLUSION

Los mapas estratégicos y el BSC son mecanismos ideales para describir las propuestas de valor de la organización y luego alinear sus recursos para crear un valor superior. El equipo directivo de la sede central utiliza su mapa estratégico y su BSC corporativos para enunciar la teoría de la organización: cómo hace la organización para generar valor adicional mediante el funcionamiento conjunto de las unidades de negocios dentro de su estructura en lugar de que operen como una entidad independiente, con su propia estructura de gobernabilidad y su propia fuente de financiamiento.

Se ha comprobado que la ejecución exitosa de la estrategia requiere el alineamiento exitoso de cuatro componentes: la estrategia, la organización, los empleados y los sistemas de gestión. Como soporte a todo este esfuerzo, se encuentra la mano rectora de los líderes directivos. Cada uno de estos componentes del alineamiento es una condición necesaria, aunque no suficiente, para el éxito. Combinados, sin embargo, constituyen una receta de la cual es posible desarrollar un proceso de gestión exitoso.

El proceso de alineamiento organizativo y los procesos de alto nivel requeridos para alinear a los empleados y los sistemas con la estrategia , en conjunto, y tomando en cuenta los mapas estratégicos, el BSC, organizaciones enfocadas a estrategia y la oficina de gestión estratégica, estos procesos constituyen los cimientos de una nueva ciencia de la gestión estratégica.

La ejecución de la estrategia no es una cuestión de suerte. Es el resultado de la atención consciente, que combina tanto los procesos de liderazgo como de gestión para describir y medir la estrategia. Los líderes de las empresas buscan poder alinear las unidades organizativas internas y externas, a los empleados –mediante motivación intrínseca y extrínseca y programas de desarrollo de competencias- a los diversos procesos de gestión existentes, a los reportes de desempeño, a las sesiones de revisión, con la ejecución, seguimiento y resultante adaptación de la estrategia.

8.BIBLIOGRAFIA

- Welsch, Hilton y Grodon (1990). *Presuepuestos, lanificación y control de utilidades*.
- Antonio Borello (2000). *El plan de negocios*.
- Kaplan y Norton (2005). *Alignment*.
- Dra. Marcela Reyes Espinosa e Ing. Ketty Diaz Oramas (2008) . *Gestión financiera (Ensayo)*.
- Fred David (1990). *La gerencia estratégica*.
- Brealey y Myers (2010). *Principios de Finanzas Corportavas* .
-

