

Symnetics

Business Transformation

Balanced Scorecard y Eva

Case Review



Stern Stewart & Co.

VALUE ADVISORS

EVA Y BSC:

herramientas utilizadas para implementar estrategias de creación de valor

Sumario Ejecutivo

Desde comienzos de la década de los ´90, la sumatoria de distintos acontecimientos incrementó significativamente la exposición de las empresas de la región con el mundo globalizado de los negocios. Esta drástica apertura, acompañada de un amplio proceso de privatizaciones y un programa de estabilización de la moneda local, fueron el punto de partida de enormes presiones dirigidas a obtener mayor competitividad y mejores sistemas de gestión.

Es en este contexto, que Oxiteno, mayor productora brasilera de óxido de eteno, con una facturación superior a R\$ 1 billón, implementó dos herramientas de gestión complementarias para focalizar esfuerzos de la empresa en la creación de valor: el EVA® y el Balanced Scorecard. Con el EVA®, la empresa comenzó a privilegiar la creación de valor en todos sus sistemas de gestión: medidas de desempeño, toma de decisiones y remuneraciones variables.

Este importante cambio en la cultura de la organización fue complementado mediante la implementación del Balanced Scorecard. A través de estos cambios, es que Oxiteno logró hacer de su estrategia un proceso continuo y transparente para todos en la compañía.

El resultado de haber logrado un claro foco de los proyectos estratégicos prioritarios de la empresa, asociando estos con los objetivos estratégicos, impulsó a Oxiteno a garantizar una correcta asignación de los recursos humanos y financieros, a la vez de lograr un correcto enfoque del área ejecutiva. Para garantizar estas acciones, los indicadores no financieros también fueron incorporados al sistema de remuneración variable.

La implementación de estas herramientas, sin dudas, es un proceso continuo. Desde la implementación original, una serie de procesos, prácticas y procedimientos han sido adaptados para adecuar a la organización a esta realidad de gestión. Los resultados, en todos los aspectos, han sido más que alentadores. La complementariedad de las herramientas, asociada a un proceso riguroso de implementación y fuerte determinación por parte de la empresa, ha ejercido un papel significativo en focalizar sus energías y recursos para la creación de valor requerida por la organización Oxiteno, su personal, sus accionistas, y su administración.

1. Introducción

La explosión ocurrida tras el boom de inversiones en los Estados Unidos, sumada a los escándalos corporativos que se sucedieron en el tiempo, reforzaron la necesidad de obtener mejores sistemas de dirección corporativa, y lograr así mejor salvaguarda de los intereses de los accionistas. La manera como las compañías se encuentran organizadas en el capitalismo moderno contrapone lo siguiente:

- Por un lado, se encuentran los accionistas quienes buscan maximizar sus retornos de inversión.
- Por el otro, ejecutivos y consejos de administración, quienes buscan optimizar sus estrategias logrando así canalizar sus recursos humanos y financieros, en búsqueda de las mejores oportunidades de inversión.

La combinación de una buena estrategia y una firme dirección, garantiza la consistencia necesaria para que el proceso de gestión promueva la creación de valor de manera continua y sostenible.

En ésta situación empresarial, dos herramientas de gestión se destacan como los pilares para la creación de valor: el sistema de gestión EVA[®] y el Balanced Scorecard.

A pesar de ser utilizadas por empresas regionales desde el año 1995, sólo recientemente estas herramientas pasaron a ser reconocidas como complementarias y de apoyo mutuo. Stern Stewart, creador del concepto de EVA[®], y Symnetics, representante regional de Balanced Scorecard Collaborative, han constituido una sociedad para asegurar a la comunidad empresarial el desarrollo de las mejores prácticas, con basamento en la combinación de estas herramientas como instrumento de gestión para la creación de valor.

Además de esto, es importante resaltar que dicho desarrollo ha sido pautado por la consideración de componentes culturales y de las características particulares del ambiente de negocios nacional.

2. ¿Qué es el BSC?

BSC (Balanced Scorecard) es una sigla que se traduce al español como "Indicadores Balanceados de Desempeño".

Este es el nombre de un sistema de gestión de la estrategia empresarial, que pone particular foco en la ejecución, la comunicación y el aprendizaje.

Esta metodología deriva de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económica – financiera. Así como no es posible comandar una avión controlando apenas la velocidad, los indicadores financieros no son suficientes para garantizar que una empresa se dirija en la dirección correcta. Por estos motivos, será necesario monitorear, junto a los indicadores económico – financieros, el desempeño de mercado, los procesos internos, la innovación y la tecnología. De este modo, los resultados financieros serán fruto de la sumatoria de acciones generadas por personas a través del uso de las mejores tecnologías, vinculación a las mejores prácticas y los procesos internos de la organización, todo esto en armonía con la Propuesta de Valor ofrecida al cliente. Este proceso se denomina "crear valor a través de activos intangibles"

Como es sabido, las organizaciones cuentan con recursos escasos, por lo tanto necesitarán a través de sus estrategias poner especial énfasis en la asignación de esos recursos, logrando así crear valor intangible y garantizar que estos estén siendo creados.

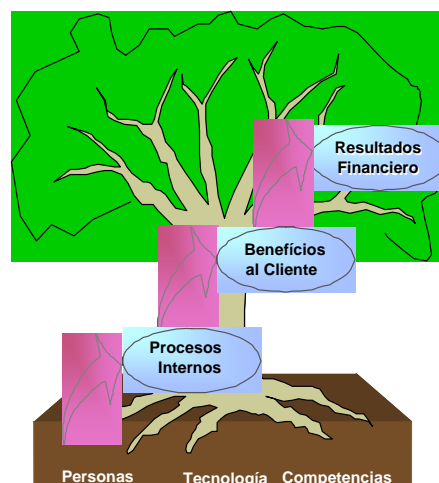


Figura 1

Por lo tanto, el Balanced Scorecard permite, a partir de una visión integrada y balanceada de la empresa, describir la estrategia en forma clara, a través de objetivos estratégicos definidos en 4 perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), donde cada una las perspectivas se encuentra vinculada mediante relaciones de causa y efecto. (Figura 2)

Además de esto, BSC promueve un alineamiento de los objetivos estratégicos con los indicadores de desempeño, metas e iniciativas estratégicas (planes de acción que consideren los recursos limitados).

El Balanced Scorecard también ayuda a balancear el foco en la performance presente y futura. Entre los indicadores definidos se encuentran los de resultado y tendencia. Estos últimos indican la performance futura, mientras los de resultado representan los resultados históricos.

Los indicadores financieros son generalmente medidas de resultado que comunican a los directivos acerca de lo ya acontecido en la compañía, como por ejemplo, el EVA®. Un ejemplo de indicadores de tendencia es la inversión en entrenamiento que deberá influenciar el proceso de atención al cliente y finalmente la satisfacción del consumidor, y éste por su preferencia, deberá influenciar los indicadores de resultado financiero a través, por ejemplo del crecimiento de la facturación.

Queremos identificar si estamos haciendo las cosas bien hoy, siendo que éstas influenciarán los resultados del mañana.

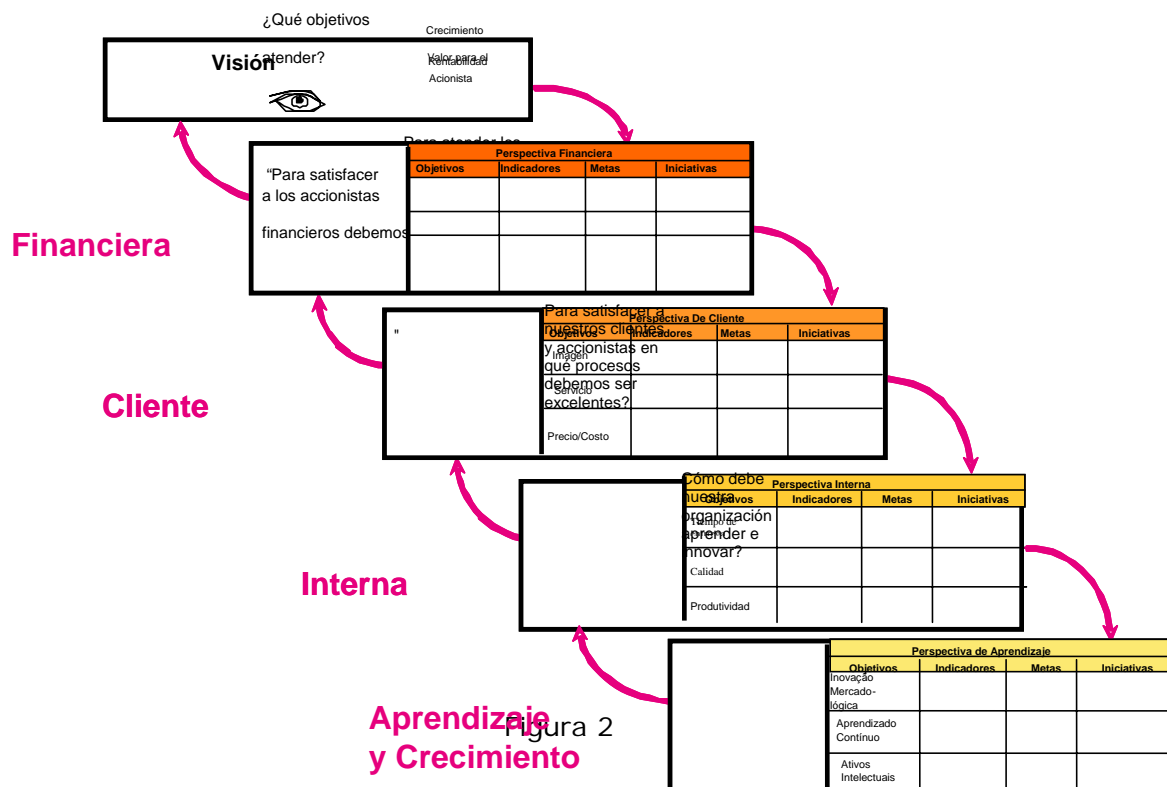


Figura 2

El Balanced Scorecard fue creado originalmente por los Profesores de Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton en el año 1992, y desde entonces, viene siendo aplicado con éxito en el mundo entero, en cientos de organizaciones privadas y gubernamentales. Encuestas recientes indican que cerca del 50% de las empresas que aparecen en Fortune 1000 están utilizando el BSC en EUA; y en Europa, entre el 40% y 45%.

Fue elegido por la renombrada revista "Harvard Business Review"; como una de las prácticas de gestión más importante y revolucionaria de los últimos 75 años.

Una "Organización orientada a la Estrategia", esencia del BSC, presupone la alineación y el foco de toda la organización en la ejecución de la estrategia, pues más importante que tener una buena estrategia es lograr una excelente ejecución de la misma.

En la siguiente representación se grafican los 5 principios de una Organización orientada a la estrategia:



Figura 3



- Traducir la estrategia en términos operacionales, de modo que todos puedan entender y vislumbrar cómo contribuir a la estrategia de la organización;
- Alinear la Organización a la Estrategia, a partir del desarrollo y compromiso de todos sus miembros;
- Transformar la estrategia en una tarea de todos a través de la contribución personal para implementar la estrategia;
- Convertir la estrategia en un Proceso Continuo, a través del aprendizaje y las constantes revisiones;
- Movilizar la organización a través del Liderazgo Ejecutivo, para así promover la transformación.

2. ¿Qué es el EVA®

Desde el punto de vista de una medida de desempeño, el EVA® corresponde al lucro económico de la empresa, o sea, el valor o resultado operacional excedente al retorno mínimo esperado por los inversores. En otras palabras, la creación de valor económico resultante luego de cubrir todos los costos operacionales y de capital.

Matemáticamente, el EVA® puede ser expresado de la siguiente manera:

$$\text{EVA}^{\circledR} = \text{NOPAT} - (\text{Capital} \times \text{Costo de Capital})$$

Por lo tanto, para alinear los intereses entre ejecutivos y accionistas es preciso hacer algo más que simplemente establecer una mejor manera de acompañar el desempeño. El EVA® debe ser encarado como el elemento central de un sistema integrado de gestión, que fomente una correcta toma de decisión económica para toda la organización. Este sistema de gestión está sólidamente apoyado en 4 pilares de sustento: medida de desempeño, sistema de gestión, motivación y de mentalidad empresarial.

Figura 4

El primer pilar de este sistema de gestión corresponde a la medida de EVA[®] considerando a la organización como un todo, de modo de poder entender la creación de valor de la compañía.

Más aún, ésta medida debe ser desagregada por unidades de negocios, plantas, productos y atención de clientes, poniendo foco en diagnosticar por donde la empresa crea riqueza y por qué. Es importante resaltar que esta medida de desempeño debe ser correctamente customizada para la empresa, promoviendo incentivos para lograr una efectiva toma de decisiones.

Los principales criterios para el establecimiento de los ajustes son la materialidad, la disponibilidad de la información, si el cambio es fácil de ser comunicado, y lo más importante, si la modificación va a mejorar la calidad de las decisiones gerenciales.

Esto nos conduce al 2º pilar del proceso; incorporar al EVA[®] en el sistema de gestión de la compañía. Una vez establecido el "mapa económico" de la empresa, los tomadores de decisión (ejecutivos y gerentes) podrán trazar planes de corto y largo plazo (decisiones operacionales y de inversión) para maximizar, consecuentemente, el valor de la empresa.

Esto se logra "incorporando" el EVA[®] en todos los procesos que apoyan a la toma de decisión: desde sofisticados análisis de adquisiciones hasta simples negociaciones con proveedores deben sopesar su impacto mediante el uso del EVA[®]. Naturalmente, los presupuestos y planes de largo plazo, pasarán a privilegiar sus mejoras como parámetro central de crecimiento sustentable. Esta etapa promueve el alineamiento entre la estrategia para la creación de valor y los procesos organizacionales necesarios para soportarla.

El tercer pilar del sistema de gestión EVA[®], es la motivación, esta promueve los incentivos adecuados para la gestión, alineando sus intereses con los de los accionistas.

Bajo un plan de incentivos el EVA[®], única forma mediante la cual los ejecutivos pueden recibir más a través del aumento continuo y sustentable de valor para los accionistas. Los planes de remuneración variable tradicionales ponen especial énfasis en el valor de la remuneración y poco atención en la característica más importante: qué comportamiento fomenta.

El bonus es muchas veces alcanzado cuando se logran los objetivos fijados en el presupuesto anual negociado.

En estos sistemas, un gerente tiene un gran incentivo en negociar un presupuesto que sea de fácil logro, y como el bonus tiene muchas veces un valor máximo, de cierta manera ese gerente es inducido a no pasar la meta presupuestada, pues esto aumentaría las expectativas de desempeño para el año siguiente. La meta del plan de incentivos EVA[®] está basada en las expectativas de los accionistas, y es automáticamente ajustada cada año por una fórmula. De esta manera, con la posibilidad de un bonus sin límite y no vinculado al presupuesto anual, los gerentes con este plan de incentivos son motivados y recompensados como si fueran los propios dueños del negocio. El resultado final es una empresa impulsada por estrategias emprendedoras en vez de sofocada por los presupuestos negociados y modestos.

Finalmente, este último pilar es el elemento que garantiza que la filosofía eche raíces y fructifique en el largo plazo: la **mentalidad**. Sin embargo la adopción de los tres principios anteriores ajusta el sistema de gestión, la única manera de garantizar que la filosofía de creación continua de valor sea sustentable en el largo plazo e inflencie la cultura de la empresa. Es necesario que todos entiendan que es el EVA[®], como puede ayudarlos en el día a día, por que es importante y como pueden mejorarlo. Para eso, un gran esfuerzo de comunicación y entrenamiento debe ser emprendido en varios niveles de la organización, con la supervisión y el apoyo de los altos ejecutivos de la empresa.

En suma, el EVA[®] provee a la administración de una metodología transparente y consistente para el establecimiento de objetivos, evaluación del desempeño, formulación de estrategias, y análisis de inversiones y adquisiciones.

4. Caso Oxiteno

Oxiteno actúa en la 2da. Generación de la cadena petroquímica, más específicamente en productos derivados de la combinación de las moléculas de oxígeno y eteno. Estos compuestos forman insumos importantes para agroquímicos, cosméticos, detergentes, resinas, poliéster, cloruros, papel, tintas y barnices, auxiliar textil, entre otros.

Debido al creciente aumento de la competencia global, que tornaron las herramientas tradicionales de gestión obsoletas, Oxiteno decidió revitalizar su gestión a fin de atender sus objetivos de crecimiento. El desafío era lograr un nuevo estadio de crecimiento, adaptándose a los rápidos cambios, de manera de mantener su estrategia de vocación de excelencia operacional y, al mismo tiempo, generar valor para el accionista.

El objetivo de la implementación fue crear un nuevo direccionamiento dentro de la compañía, a través de un sistema de gestión que pudiese enfocar los esfuerzos de los administradores de la empresa en la creación de riqueza. Dado el segmento de actuación de Oxiteno, esto se traduce en perseguir acciones y estrategias que maximicen el resultado económico generado por la molécula de eteno en toda su cadena de valor. En esta forma, las estrategias de creación de valor de la compañía – gestión de costos, optimización del portafolio de productos / clientes, racionalización y nuevas inversiones de capital, pasarían a ser analizadas a través de la óptica del EVA[®], alineado los intereses de los administradores y los accionistas.

Para lograr estos objetivos, en el bienio 2000/2001, la empresa implementó dos herramientas de gestión, el EVA[®] y el Balanced Scorecard. En pocas palabras, la empresa estableció metas de mejora en el desempeño económico (EVA[®]), articuló su estrategia de una forma transparente a través del BSC para el largo plazo, adaptó su plan de incentivos, entrenó a sus colaboradores sobre las nuevas herramientas de gestión. Este sistema integrado de gestión relaciona claramente las acciones estratégicas mapeadas a través del BSC, la obtención de resultados EVA[®] y la creación de riqueza.

En una primera fase, el diseño del BSC permitió, a través del mapeo de la estrategia en 4 perspectivas (Financiera, Mercados, Procesos Internos y Aprendizaje & Crecimiento), identificar cuales serían los drivers financieros y no financieros a ser medidos y acompañados en la gestión estratégica de la compañía.

El primer cambio a ser logrado por la empresa fue la introducción de la métrica EVA[®] en sus informes financieros, que hasta entonces presentaban solo medidas como EBITDA, Resultado Neto y ROE. Con la introducción, los gestores pasaron a analizar la eficiencia del capital invertido de una forma mucho más completa y adecuada, y que no era transparente con las métricas existentes hasta entonces.

Otro cambio ocurrido en Oxiteno fue en el ámbito del sistema de gestión. La empresa, apoyada en profundos entrenamientos y en una nueva herramienta de análisis, pasó a incorporar en sus evaluaciones de inversiones no solamente las técnicas tradicionales de análisis (Tasa Interna de Retorno, Valor Presente Neto del Flujo de Caja y Período de Repago), sino también la metodología de valuación por flujos proyectados de EVA[®]. Esto permitió un mayor alineamiento entre los procesos de análisis de inversión y presupuestos, a través de un mejor seguimiento de las inversiones a posteriori. La compañía puede acompañar período a período el flujo realizado versus el proyectado de sus inversiones y la influencia de esas inversiones en su performance corriente (también basada en EVA[®]), algo que la técnica del flujo de caja descontado es incapaz de informar.

El sistema de remuneración también pasó por grandes transformaciones. El plan de incentivos incorporó, como principal objetivo de desempeño, el concepto de mejora continua de EVA[®] y otros dos indicadores de tendencia estratégicos del BSC, substituyendo gradualmente el peso de otras métricas. Además de eso, esta meta de mejora de desempeño fue determinada con base en el valor de mercado de la empresa y en la expectativa de retorno de los accionistas, en un proceso objetivos y desvinculado del proceso del presupuesto.

Durante toda la implementación, la difusión de esa nueva mentalidad y cultura enfocada en el valor, fue soportada en un extenso programa de entrenamientos. Este programa fue complementado con un gran esfuerzo de comunicación interna del área de recursos humanos, que procuró difundir el concepto de creación de valor a través de diversos canales de comunicación.

En una segunda fase de implementación del BSC, Oxiteno integró la revisión de la estrategia en un proceso continuo de mejora, ligando las actividades periódicas de revisión del BSC y de las respectivas iniciativas estratégicas y los proyectos. El BSC dio foco y dirección a las reuniones trimestrales de discusión de la compañía, enfatizando las cuestiones estratégicas críticas de generación de valor.

Con el BSC y el EVA[®] como sistema de gestión de Oxiteno, el proceso de presupuesto también está sufriendo una readecuación, pasando a tener solamente una función de definición de metas, pero sin un papel de una herramienta de planeamiento rotativo de resultados (revisiones mensuales) esperados durante el corriente año. Todas las

herramientas de análisis de inversiones también fueron adaptadas a la metodología EVA®.

3. Conclusiones

La creciente presión por mejores instrumentos de gobierno corporativo combinada con un ambiente altamente competitivo representaron un gran desafío para que las empresas promovieran una remuneración competitiva para los accionistas. En un sentido genérico, Gobierno Corporativo se refiere al conjunto de sistemas, procesos y políticas que debe promover el alineamiento de intereses entre ejecutivos y accionistas en la empresa. Para lograr este objetivo empresarial de forma continua y sustentable, un buen gobierno debe basarse en estrategias cuya fundamentación económica promueva retornos superiores al costo de capital. La implementación combinada del EVA® y del BSC alinea estos dos desafíos en forma integrada y puede traer significativas ventajas competitivas para la empresa:

- El establecimiento de una cultura de creación de riqueza mejora el alineamiento entre los intereses de los accionistas y de los ejecutivos, creando un ambiente organizacional adecuado para fomentar decisiones que agreguen valor.
- El BSC promueve el planeamiento de la creación de valor (esto es la estrategia), comunicándolo a la organización de forma transparente y eficiente, y desarrollando un proceso de aprendizaje durante la implantación de la estrategia para garantizar su eficacia.
- La adopción de un proceso para operacionalizar la estrategia y hacer su ejecución responsable de todos focaliza los esfuerzos de la organización en actividades que crean las oportunidades de largo plazo.

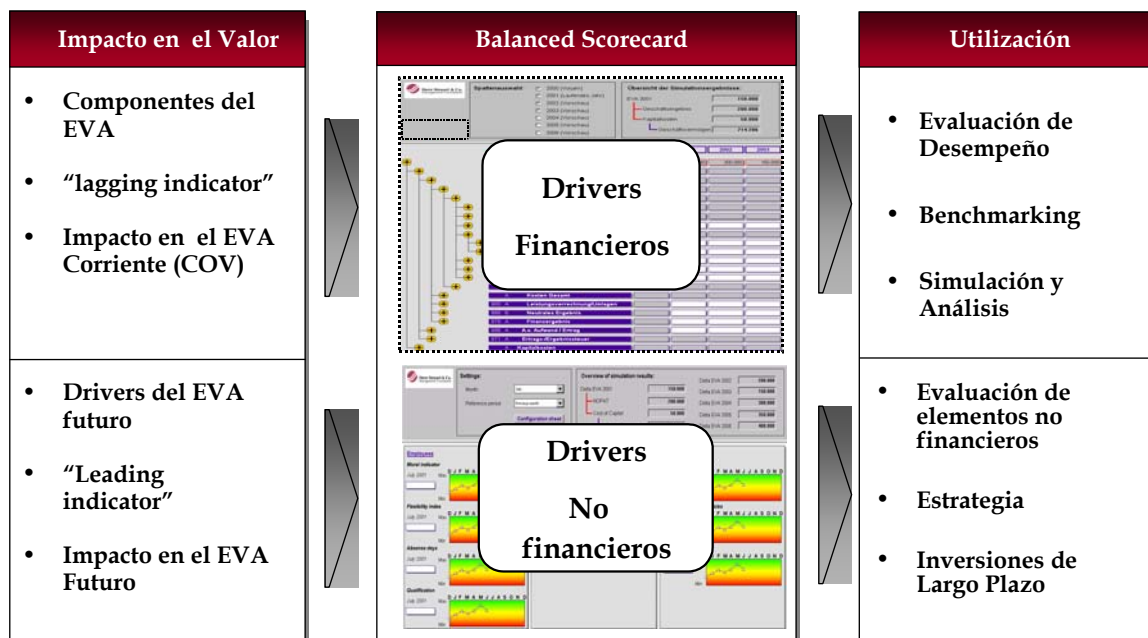
La figura de abajo resume la integración de las dos herramientas. El valor de una empresa se compone de dos partes: una de ellas se refiere a la creación de riqueza actual (el capital empleado y su nivel de desempeño, el EVA® actual), y la otra se refiere a la expectativa de creación de riqueza futura (las mejoras en el EVA® esperadas en el futuro). El sistema de gestión EVA® auxilia en la gestión de

:: Balanced Scorecard Stern Stewart

Case Review

www.symnetics.com.mx

desempeño del capital corriente ("*lagging indicator*") y en la evaluación de las alternativas futuras (estrategia transformada en números). El BSC desagrega la estrategia en indicadores operacionales ("*leading indicators*") y promueve su monitoreo hasta que ellos se transforman en valor corriente, esto es, aparecen en el EVA[®] de la empresa.



A pesar que la implementación de las dos herramientas en Oxiteno es reciente, la creación de riqueza promovida por la empresa desde entonces no deja dudas en cuanto a su éxito. La complementariedad de las herramientas, asociada a un proceso riguroso de implementación y la fuerte determinación por parte de la empresa, han tenido un papel significativo en la focalización de sus energías y en el direccionamiento de sus recursos para la creación de valor – para Oxiteno, su personal, sus accionistas y su administración.

