

CAPITULO 3 - LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI.

Aunque el utilizar objetivos financieros idénticos para diferentes divisiones y unidades de negocio de una organización sea un enfoque uniforme, factible, consistente y en cierto sentido “justo”, no reconoce que las diferentes unidades de negocio pueden seguir estrategias absolutamente diferentes; por lo tanto, es muy poco probable que una medida financiera y especialmente un único objetivo para una única medida financiera, sea apropiado para una amplia gama de unidades de negocio.

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar de un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI.

CÓMO VINCULAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. A fin de simplificar, sólo se identifican tres fases:

- Crecimiento.
- Sostenimiento.
- Cosecha.

Los negocios en **crecimiento** se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento, pudiendo requerir recursos para desarrollar nuevos productos y servicios y ampliar las instalaciones, invertir en sistemas, infraestructura, etc.

El objetivo financiero general para empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Las unidades de negocio en una empresa que se encuentren en la fase de **sostenimiento**, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atrasos, ampliar la capacidad y realzar la mejora continua, en lugar de inversiones de crecimiento y recuperación lejana. La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad.

Aquellas empresas en una fase madura, en que la empresa quiere recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores, se dice esta en una etapa de **cosecha**. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes, sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades. Los objetivos generales para este tipo de negocios serían el flujo de efectivo y reducir las necesidades de capital circulante.

El desarrollo de un CMI, por lo tanto, debe empezar por un dialogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera de la unidad de negocio.

Debido a los cambios del ambiente externo (tecnología, mercados, etc) que pueden transformar a una empresa madura en una empresa en crecimiento, los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deben ser revisados periódicamente, por lo menos una vez al año, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

La gestión del riesgo.

Una gestión eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Por ejemplo, la diversificación de las fuentes de ingresos para depender de un limitado conjunto de clientes, una o dos líneas de negocios o unas regiones geográficas determinadas.

Temas estratégicos para la perspectiva financiera.

Para cada una de las tres etapas de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costos / mejora de la productividad.
- Utilización de los activos / estrategia de inversión.

El crecimiento y diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios.

El objetivo de la reducción de costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebasar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

La utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar el volumen y diversidad del negocio dado.

Se presenta un cuadro que presenta las diversas estrategias a que se puede recurrir en un determinado tema financiero.

TEMA FINANCIERO	ESTRATEGIA	INDICADOR
CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE LOS INGRESOS	Nuevos productos	% de ingresos de NP en un intervalo de tiempo
	Nuevas aplicaciones	% de ventas de NA.
	Nuevos clientes y	% de ingresos de NM

	mercados	
	Nuevas relaciones	% de ingresos por NR
	Nueva variedad de productos y servicios	% de ingresos por NVPS
	Nueva estrategia de precios	Comparativo de ingresos por precios por tonelada
REDUCCION DE COSTOS Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	Aumento de la productividad de los ingresos	Ingresos por empleado
	Reducción de los costos unitarios	Objetivo de costo por unidad, tonelada, etc.
	Mejorar el mix de los canales	Utilización de los canales de mas bajo costo para transacción
	Reducir los gastos de explotación	% gastos explotación sobre ingresos
UTILIZACION DE LOS ACTIVOS Y ESTRATEGIA DE INVERSION	Ciclo de caja	Periodo de reembolso de capital
	Mejorar procedimientos de inversión	Periodo de reembolso de inversiones en proyectos.