



## **Les mesures de rendement avui.**

### **Una eina de direcció estratègica**

Saber el que hem de mesurar en una empresa o organització per millorar la seva capacitat d'innovació i el seu rendiment, s'ha fet cada vegada més important, sobretot a partir de la dècada dels 90 del passat segle XX.

El que no es mesura no es millora. L'ús de metodologies de gestió com la qualitat total, la millora contínua, (kaizen), "lean", "six sigma" i altres, ha incrementat la necessitat de mesures i indicadors diferents de les financeres.

D'altra banda, la proliferació d'aquestes mesures i l'existència de molts indicadors creats des d'uns punts de vista departamentals o funcionals, ha portat en algunes organitzacions a la saturació d'ells, quan no a l'existència de mesures contradictòries o clarament negatives.

Els tradicionals indicadors financers fa temps es van mostrar insuficients i de vegades fins enganyosos, com informació per prendre decisions davant l'acceleració dels canvis de tota mena en l'entorn,

Un sistema de mesures i indicadors ben dissenyat, coherent amb la visió i els objectius de l'empresa, s'ha demostrat com la més eficaç eina per portar una estratègia de futur a l'èxit.

A partir del desenvolupament, a principis dels 90 del "Balanced Scorecard" (BS) per R. Kaplan i D. Norton, el que va començar com un nou sistema d'indicadors de rendiment empresarial, es va anar transformant en el que els seus propis autors defineixen avui, com "una eina estratègica". Segons la seva pròpia definició actualment "el BS és un sistema de gestió, (no només un sistema de mesures) que permet a les organitzacions clarificar la seva visió i estratègia i transformar-la en acció. Proporciona un 'feedback' tant sobre els processos interns com externs i els canvis en l'entorn, per millorar contínuament el rendiment estratègic i els resultats. Un cop aplicat del tot, el BS permet transformar la planificació estratègica des d'un exercici acadèmic fins al mateix centre nerviós de l'empresa. "

A partir d'aquest primer model, avui ja no es dubta que les mesures de rendiment són una eina de direcció estratègica bàsica, no només per a la seva realització i la seva transformació en accions en el dia a dia, sinó una eina capaç de transformar les actituds de les persones i d'influir en la seva motivació.

Per tant, un sistema de mesures adaptat i coherent amb la visió i estratègia de l'empresa o organització, serà un element transformador que permet primer, canviar les actituds i enfocar els esforços als objectius comuns, segon, servir com a base per prendre decisions i tercer preveure i anticipar els resultats financers futurs de forma cada vegada més afinada.

### **Les habituals mesures financeres.**

Les mesures i els indicadors financers es publiquen i es produeixen essencialment per conèixer i informar dels resultats comptables d'una organització. Es redueixen a la transcripció i resum, el més fidel possible de totes les transaccions realitzades.

S'estableixen al voltant de tres estats financers coneguts com "balanç de situació o balanç financer", la "compte de resultats o compte de pèrdues i guanys" i el flux de tresoreria o anàlisi de "cash-flow". Hi ha una relació de complementarietat entre ells. El balanç reflecteix la situació en un punt determinat del temps, és com una foto puntual. El compte de resultats és un estat financer que reflecteix els moviments en un període entre dos balanços amb l'objectiu d'extreure el resultat econòmic, com a marge, EBIT o benefici, a partir dels ingressos corrents o especials i les despeses, i en el qual certs comptes reflecteixen algunes provisions amb criteris preestablerts. Pel que fa al denominat flux de caixa o de tresoreria, informa de les entrades o sortides de tresoreria i les conseqüents fluctuacions de liquiditat per afrontar pagaments o disposar de recursos per a inversions.

A partir d'aquí s'han desenvolupat multitud de "ràtios" financers que són el resultat de comparar diverses mesures o relacionar diferents conjunts d'elles. Les ràtios són molt útils per entendre els resultats passats i permeten realitzar certes previsions basades en extrapolacions o hipòtesis.

Sempre parlem del que es pot comptabilitzar, és a dir de valors tangibles i / o monetaris dels recursos al seu valor de cost, encara que amb algunes excepcions.

És cert que existeix una "comptabilitat analítica" que suposadament serveix per a prendre decisions davant diferents hipòtesis o premisses. En això es basa tot el que coneixem com "pressupostos" o "Budget" i que reflecteixen els supòsits estats financers futurs sota les hipòtesis o premisses preses. També s'ha desenvolupat tota una metodologia de direcció i gestió que es basa en la comparació d'aquests pressupostos o "Budget" habitualment anuals, amb les dades que es van obtenint dels resultats financers i ràtios mensuals. Però la

seva efectivitat ha estat àmpliament criticada i s'ha mostrat ineficaç, precisament a partir de les últimes dècades del segle XX, quan els canvis en l'entorn es produeixen precisament de forma cada vegada més accelerada i els pressupostos es queden obsolets en molts casos al poc temps de ser aprovats.

Les mesures financeres mesuren el passat, la seva capacitat de previsió i adaptació al canvi és per tant, molt limitada. A més, els elements previsionals que inclou i que es realitzen amb criteris subjectius permeten certa creativitat que pot prioritzar el curt o el llarg termini en funció de certs interessos. Es podrien posar molts exemples d'aquesta "creativitat" comptable, alguns d'ells famosos perquè han ocupat moltes pàgines en la premsa mundial.

Aquests elements subjectius solen tenir a veure amb amortitzacions, deprecacions, provisions de diferent tipus, com insolvències, valoracions d'actius, deutes pendents etc. Atès que les transaccions es realitzen i per tant s'informen al valor de cost o adquisició, això permet un ampli debat sobre la valoració actualitzada de certs recursos o actius, més de la seva capacitat de realització.

A més, tot i que la moderna comptabilitat ha introduït certs conceptes de valoració i la possibilitat de comptabilitzar certs recursos i actius "intangibles", (patents, "know-how", goodwill, etc., En general la major part d'actius i recursos intangibles no es valoren i per tant no està en els estats financers. Veure les normes NIC / NIIF de comptabilitat<sup>1</sup>

Avui dia, és àmpliament acceptat que més del 65% del valor d'una empresa o organització el formen els seus actius i recursos intangibles, ens trobem amb un dilema: hauríem d'establir una correcció, uns valors complementaris als estats financers que reflectissin la situació d'aquests actius intangibles. Això no es dona, o es dona només parcial i mínimament, ni en les mesures financeres, ni a la majoria de mesures i indicadors operatius, és a dir, els que es basen en els processos ordinaris de l'empresa.

Les dades financeres són el resultat de centenars, o millor dit, de milers de seients comptables que es realitzen dia a dia, en cada transacció. Si tenim en compte que les diferents transaccions formen part de processos o subprocessos en l'empresa, mesurant els rendiments de cada un d'aquests processos de forma cada vegada més fiable i amb indicadors no comptables, tindrem una aproximació cada vegada millor al resultat futur comptable que es va a originar. És a dir, podem mesurar en els processos amb anticipació el que

---

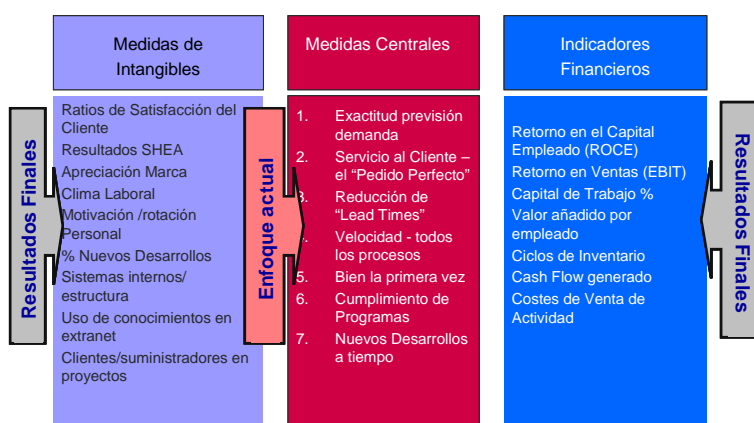
<sup>1</sup> **Normas Internacionales de Contabilidad.** NIC/NIIF. Oriol Amat, Jordi Perramón. Gestió 2000. Accid.

posteriorment serà un resultat comptable. És evident que això és una millor eina per prendre decisions de direcció i gestió.

Si podem extrapolar i incloure a més els components intangibles que intervenen en aquests processos i subprocessos, podem formar un sistema de mesures que reflecteixi millor el que passa avui, que serà després el resultat de demà i podem a més prendre decisions de per millorar els rendiments on aquests es produeixen.

## Les mesures d'avui com a eina estratègica

El que intentem doncs, és mostrar, les línies de causalitat directa entre els resultats operatius dels processos habituals d'avui i els resultats financers del futur. I també, els valors i recursos intangibles que conformen els processos d'avui i que permeten estimar els valors de rendiment d'aquests processos en el pròxim futur. Dues línies per tant, que condueixen a facilitar el disposar d'una informació en forma d'indicadors clau més fiables per a la presa de decisions i per conduir l'estratègia al futur de l'empresa.



Es pot demostrar que aquestes valoracions ajuden a la formulació clara d'una visió a mitjà termini i a desplegar una estratègia que condueixi a ella.

Per concloure, alineades amb l'estratègia, un sistema de mesures coherent, ni moltes ni

poques, en qualsevol cas menys de deu, establertes com vitals, són la base i la referència per a la presa de decisions, la implantació amb èxit de l'estratègia i per millorar i innovar en tots els processos de l'empresa. La qual cosa condueix a l'increment del rendiment i productivitat totals.

## El camí cap a l'excel·lència i la direcció integral.

Hi ha moltes coses a les quals se'ls posa l'etiqueta d'integral. Pretenem utilitzar aquesta paraula en el sentit de globalitat, d'integració de tots els processos i funcions de l'empresa, d'una banda, de tots els subjectes interessats en ella, "stakeholders", en segon lloc, i de tots els recursos, tangibles i intangibles de l'organització i les seves relacions, en tercer lloc. Aquesta enumeració no és un ordre d'importància. La integració a més realitzada de forma harmònica, consistent amb les sostenibilitat dels resultats obtinguts

## Les mesures de rendiment avui. Una eina de direcció estratègica

Hi ha diversos models d'excel·lència empresarial, alguns d'ells reconeguts mundialment. A Europa ens resulta molt familiar el model EFQM. No obstant això, l'excel·lència no és un estat o un punt d'arribada sinó un camí, un procés de canvi continu.

En aquest camí, ens faran falta unes referències, internes i externes. Es poden buscar generalment en unes valoracions respecte a l'exterior (benchmarking) i / o respecte al que anomenem millors pràctiques. Durant els últims 10 anys hem aplicat una metodologia en moltes empreses reconegudes internacionalment per dirigir el seu propi camí cap a l'excel·lència.

Conté les àrees bàsiques següents:

- Visió i valors
- Estratègia
- Direcció Integral per processos
- Gestió de la innovació
- Gestió de mercat / clients
- Gestió de subministrament
- Processos de suport (RH, IT, F & A etc.)
- Dades, informació i coneixement. Gestió dels Intangibles
- Persones i equips
- Qualitat i millora contínua
- Mesures i indicadors



Es poden establir relacions de complementarietat entre aquest enfocament i el model EFQM.

L'excel·lència s'aconsegueix en integrar totes les àrees de l'empresa i constitueix la font més important per a la innovació, minimitzant i el risc per a l'emprenedor. El model de gestió integral harmònica és una fase a la qual s'arriba, un cop redissenyats, optimitzats i integrats els processos clau, identificant els fluxos de valor i aplicant conjunts d'indicadors clau de gestió.

Així mateix, hi ha sistemes d'indicadors clau de gestió o quadres de comandament que han estat també àmpliament difosos, des del "Balanced Scorecard" fins als models que tenen en compte el capital intel·lectual i els actius intangibles de les organitzacions, com el "Skandia Navigator" . En aquest cas també, el desenvolupament d'uns indicadors clau de gestió o de resultats estarà en funció, específicament per a cada empresa, de la seva visió i estratègia i dels punts de partida.

En l'actualitat, hi ha una gran quantitat de metodologies i iniciatives per

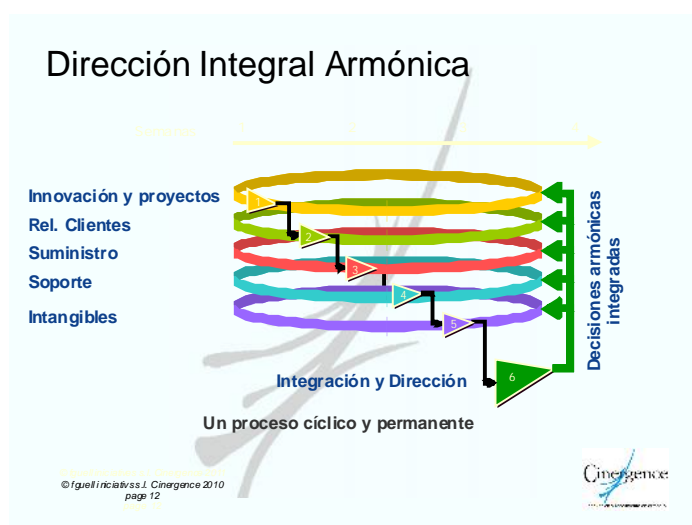
## Les mesures de rendiment avui. Una eina de direcció estratègica

implementar a les empreses, totes elles prometent impactes més o menys immediats en els resultats per millorar el negoci.

Com triar, entre totes, la iniciativa més adequada? I com explotar aquestes iniciatives, per obtenir els màxims resultats ja més sostenir en el temps?

Per a cada empresa, els punts de partida en aquest viatge haurien de ser diferents, en funció del diferent grau de maduresa de cada organització i la seva particular estratègia de negoci.

S'haurien d'aplicar només aquelles iniciatives i metodologies que l'empresa necessiti i en el moment adequat. Amb això podem aconseguir:



- Entusiasmar l'equip de direcció amb la visió de futur i les seves possibilitats, compromès al lideratge, essencial per a l'èxit.
- Inspirar i mobilitzar els "agents del canvi"
- Motivar els empleats per aconseguir uns nous nivells de rendiment i resultats

• Realitzar i fer sentir a totes les persones l'orgull dels seus èxits per haver convertit el possible en realitat.

• Sostenir les millores aconseguides, sobre la base dels sòlids fonaments creats

### **Dirigir una empresa és acció.**

El negoci requereix decisions contínues, les coses canvien i el temps, com tots els recursos, escasseja. Per conduir l'acció, calen unes bases que, tot i revisables, són les premisses per a la presa de decisions.

La pràctica, és l'expressió final del coneixement i la pràctica es converteix finalment en hàbit. Centrant-nos en les persones i els seus hàbits aconseguirem facilitar la comprensió de la necessitat del canvi, compartir la visió i generar l'entusiasme i la motivació.

La gestió d'aquest canvi es converteix avui en el factor clau de l'èxit de les

## Les mesures de rendiment avui. Una eina de direcció estratègica

organitzacions i els directius. El canvi i la millora contínua són els fonaments del camí cap a l'excel·lència.

És important assumir que el camí cap a l'excel·lència és particular per a cada empresa i organització, d'acord amb el seu punt de partida, - estat actual de maduresa de l'organització, - i amb la seva visió i estratègia del negoci. Un punt important és que, el que aquesta visió i estratègia sigui compartida en tota l'organització i acceptada per tots els membres és ja una passa inicial cap a l'excel·lència.