

Las formulaciones estratégicas que se estudian en las universidades y escuelas de negocios parecen tener sentido sobre el papel, pero rara vez se pueden implantar de forma satisfactoria en las empresas reales. Sin duda, las estrategias son como los zapatos: resulta difícil ponerse los de otra persona y adaptarse a ellos. Las empresas, como las personas, son únicas, y no hay una forma de hacer negocios que invariablemente funcione con éxito, incluso dentro de la misma industria o sector.

En este libro se desarrolla un nuevo concepto denominado Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales (Business Investment Roadmap), cuyo objetivo es poner en marcha las estrategias adecuadas para hacer crecer a las empresas mediante inversiones de éxito. En los negocios, existen muchas oportunidades a disposición de una compañía. Utilizando un símil, hay mucha fruta colgada de los árboles. Lo importante no es formular grandes teorías o estrategias grandilocuentes, sino desarrollar los procesos adecuados para recoger la fruta que se encuentra ante nuestros ojos.

Bibliografía

Steven R. Kursh

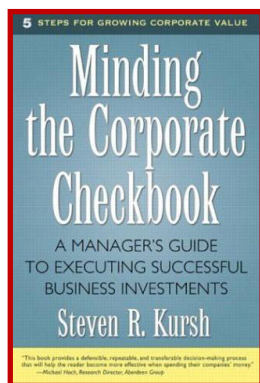
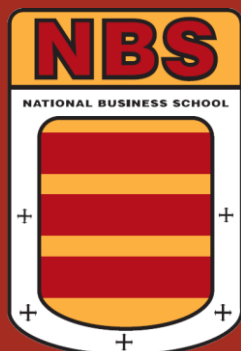
Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



Cuide su chequera

Un método exhaustivo para analizar inversiones productivas y evitar despilfarrar el dinero

Steven R. Kursh

INTRODUCCIÓN

Una rápida ojeada a la prensa económica desde los años 90 hasta la actualidad nos muestra multitud de casos en los que las inversiones en tecnologías de la información fallaron; fusiones y adquisiciones que fracasaron estrepitosamente; errores en iniciativas de gestión de los recursos humanos y descuidos en investigación y desarrollo. El hilo conductor de todos estos reveses es la pérdida: pérdida del dinero de los accionistas, de tiempo, energía, oportunidades de desarrollo profesional y, sobre todo, pérdida del interés de los empresarios y gestores en la inversión productiva.

Invertir en el futuro

Existen dos visiones a la hora de encarar una inversión empresarial. En primer lugar, están las grandes formulaciones estratégicas, que de forma simplista intentan adoptar las estrategias que han funcionado antes en otras empresas. Estas aproximaciones son importantes pero, en el mejor de los casos, solamente proporcionan un punto de partida. En el peor de ellos, son simples puntos de referencia que sirven para justificar casi cualquier cosa. De hecho, en muchas ocasiones estas estrategias se asemejan a los horóscopos, que ofrecen consejos y pronósticos tan genéricos que sirven para cualquier persona, sin ser lo suficientemente específicos como para guiar el curso de acción de alguien en concreto.

En el otro extremo de las formulaciones estratégicas están las métricas financieras como el ROI (Return on Investment), que proporcionan una metodología probada para asignar los recursos escasos. El método financiero es directo y lógico: se reúnen los datos, se analizan, se obtienen respuestas y se toman decisiones en concordancia. Los defensores del método financiero aducen que sus argumentos son nítidos, sólo existe el blanco o el negro y, por lo tanto, en su opinión, es la manera óptima de tomar decisiones de inversión.

Por desgracia, las grandilocuentes formulaciones estratégicas no significan mucho una vez que la inversión se ha realizado. Consideremos el ejemplo de la fusión entre AOL y Time-Warner. Los inversores institucionales y la prensa económica bautizaron la fusión como el "acuerdo del siglo" o "la fusión de la nueva y la vieja economía". Sin embargo, el valor de la acción cayó más de un 70 % y la nueva empresa llegó a valer menos que cualquiera de las dos por separado antes de la fusión.

Otros ejemplos de inversiones millonarias en tecnologías de la información demuestran cómo las proyecciones financieras que no tienen en cuenta factores relacionados con la ejecución de dichas inversiones fracasan. Así, por ejemplo, la empresa de búsqueda de empleo por internet, Monster.com, decidió invertir en un sistema de CRM (Customer Relationship Management) que le costó más de un millón de dólares.

Las proyecciones financieras eran excelentes, pero al no implicar a la fuerza de ventas en la implantación de este sistema, el resultado fue que este se mostró tan lento y difícil de utilizar, que los propios usuarios a los que se dirigía la inversión dejaron de utilizarlo. De esa forma, se perdieron todos los supuestos beneficios económicos que sobre el papel se habían trazado.

Desgraciadamente, ni las estrategias visionarias ni las herramientas financieras son suficientes por sí mismas. Existe una enorme fisura entre ambas formulaciones que podríamos denominar "la brecha de la implantación". Es ahí donde precisamente los gestores crean valor para las empresas al construir el puente que une la estrategia (dónde quisiéramos estar) y el análisis financiero (herramientas analíticas para evaluar oportunidades). Este es el elemento fundamental donde parece residir la diferencia entre una inversión de éxito y una aventura de consecuencias catastróficas.

Lo importante es completar el trabajo y no simplemente hablar de él. En palabras de Jeff Immelt, CEO de General Electric, "la mayoría de las empresas son juzgadas no por lo espectacular que pueda resultar la formulación de una estrategia, sino por la habilidad de llevar esa estrategia a la práctica".

La Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales (Business Investment Roadmap) conecta las estrategias con el análisis financiero, aportando una solución al gap de la ejecución. Lo más importante no es elegir una buena inversión, sino ejecutarla de forma adecuada. En palabras de Peter Drucker: "no hay mejor manera de mejorar el rendimiento de una organización que comparar el resultado obtenido tras una inversión con las promesas y expectativas que se generaron con la aprobación del gasto".

Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales

La Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales (Business Investment Roadmap) proporciona un marco

conceptual para evaluar y ejecutar paso a paso nuevas oportunidades de inversión. Los cálculos previos que se hacen cuando una inversión está en sus inicios pueden modificarse a lo largo del tiempo. Este método es lo suficientemente flexible como para anticipar esos cambios y darles una respuesta apropiada.

La Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales consta de cinco pasos, según se puede apreciar en la siguiente ilustración, y cada uno de ellos plantea una serie de preguntas a las que hay que dar respuesta.

Con cada movimiento que se avanza, se profundiza en el análisis de la inversión, lo que permite eliminar aquellos desembolsos que no son productivos y con ello evitar la pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos económicos. Este proceso secuencial sería análogo a bajar unas escaleras, por contraposición a lanzarse al vacío por un precipicio.

El análisis preliminar constituye la etapa inicial, en la que habrá que dar respuesta a interrogantes relacionados con la propia inversión, como cuál será su impacto en el cash flow futuro, cómo impulsará las competencias que se tienen en la empresa, cómo ayudará a incrementar la ventaja competitiva actual, qué partes de la organización se beneficiarán, cuáles son los costes operacionales asociados, qué ventajas tiene sobre otras alternativas de inversión y cuáles son las lecciones aprendidas en nuestra empresa y en la competencia en el pasado. Una vez completado este primer estudio, puede tomarse la decisión de seguir ahondando en el análisis o descartar la inversión.

El siguiente paso consiste en identificar los principales generadores de valor de la empresa (su motor económico), aquellas áreas que proporcionan la mayor parte de los beneficios, y ver hasta qué punto la inversión los reforzará. Por ejemplo, el negocio central de Hewlett Packard (HP) son los recambios de tinta para las impresoras, no las propias impresoras. Un cliente compra una impresora sólo una vez, por lo que la mayor parte de los beneficios de HP vienen de la venta de

consumibles. Está claro que una inversión allí donde se genera la mayoría de los beneficios logrará un impacto mayor.

Después de determinar cuáles son los generadores de valor de la empresa y asegurar que la inversión está en línea con ellos, hay que estudiar la relación existente entre el riesgo que se asume y el retorno esperado. Las inversiones empresariales son como las finanzas personales: muy pocas proporcionan altos beneficios con bajo riesgo. La Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales establece una metodología para evaluar el riesgo desde tres puntos de vista: su origen, el nivel de incertidumbre y la probabilidad de que ocurra y, finalmente, el impacto en la inversión en el caso de que ocurra. Teniendo claros los riesgos a los que se enfrenta una inversión, se pueden establecer los planes de contingencia adecuados.

El cuarto paso consiste en crear un plan de trabajo operacional, marcando los distintos hitos que atravesará la inversión y asignando a cada etapa los recursos necesarios. Este análisis tiene que dar respuestas a las preguntas de quién, qué, dónde, por qué y cómo, relacionadas con la ejecución de la inversión. El propio plan confirmará la viabilidad de esta y será un punto de referencia para llevar un seguimiento de la rentabilidad. En esta fase se crearán muchas tensiones entre los distintos responsables de la empresa, pues lo normal es que no se quiera descender hasta los detalles de cómo se implantará la inversión. Frases como "ya lo estableceremos más adelante", "primero autoricemos la inversión" o "lo importante es centrarse en la visión general" no son aceptables bajo ninguna condición.

Una vez que la inversión ha pasado por el tamiz de los cuatro análisis anteriores y se ha tomado la decisión de proseguir adelante con ella, queda la gestión continua de la misma. El objetivo en esta fase es realizar el seguimiento de una serie de parámetros preestablecidos que midan el rendimiento de la inversión. Este seguimiento no consiste simplemente en constatar que en un determinado periodo

se ha gastado una parte determinada del presupuesto asignado, sino comprobar que lo que se ha invertido en cada momento está reportando el resultado esperado. Las revisiones periódicas permiten ser conscientes de que las condiciones empresariales cambian con el paso del tiempo y que es posible que los resultados esperados se modifiquen con la nueva situación.

Análisis preliminar

El análisis preliminar debe dar respuesta a seis preguntas acerca de la inversión. El primer movimiento consistirá en plantearse a los promotores de dicha inversión, teniendo en cuenta que su análisis puede ser sesgado al tender a ser entusiastas y poco objetivos en sus valoraciones.

1. Si asumimos que se llevará a cabo la inversión y que tendrá éxito, ¿cuál será su impacto en el Cash Flow de la compañía? Imaginemos una inversión en equipos informáticos que redujera los costes de atención al cliente en un 10 % al mejorar la eficiencia y productividad del personal destinado al mismo. El proveedor de dichos equipos informáticos asegura que la inversión ha proporcionado un ROI (Retorno de la Inversión) de un 200 % en otras compañías. Esta inversión, en apariencia, sería un rotundo éxito y cabría preguntarse, por lo tanto, por qué no llevarla a la práctica de inmediato.

Un rápido análisis de los datos financieros de la empresa nos haría ver que los gastos de atención al cliente suponen un 5 % del total. Por lo tanto, en el caso de que el ROI fuera exactamente como se dice, la reducción total de los costes para la empresa sería solamente del 0,5 %, lo que significaría un impacto mínimo. En conclusión, a pesar de que ciertas inversiones pueden proporcionar un gran retorno por cada dólar gastado, el impacto o el cash flow incremental puede ser tan bajo que resulte preferible no asumir riesgos, ya que a

nivel agregado no se apreciará una repercusión significativa.

2. ¿Permitirá la nueva inversión potenciar las competencias existentes en la compañía y crear una ventaja competitiva? Muchas empresas realizan inversiones antes de que sus propios empleados y los procesos internos sean capaces de asimilarlas. El resultado es que muchas de ellas no producen los resultados pronosticados. El trabajo en las empresas se desarrolla normalmente en función de los hábitos adquiridos con el tiempo. El cambio en los procedimientos y procesos en un negocio es complejo y difícil, sobre todo porque las empresas tienen que seguir con su actividad diaria durante el proceso de transición cuando se acometen nuevas inversiones. Los gestores deben tener en cuenta que las inversiones no rendirán según lo previsto a no ser que las organizaciones estén preparadas para el cambio y se disponga de la infraestructura necesaria (personal y activos físicos).

Wal-Mart es una buena muestra de cómo las inversiones tienen que estar en consonancia con las capacidades corporativas. Wal-Mart es un líder mundial en el uso de las tecnologías (de hecho, un reciente estudio demostró que un amplio porcentaje en la mejora de la productividad de toda la economía de los Estados Unidos, durante la década de los noventa, se debió a esta empresa); pero la compañía solo invierte cuando la infraestructura existente se puede integrar fácilmente con la nueva tecnología. Los trastornos para la actividad diaria son mínimos. De hecho, las inversiones en nuevas tecnologías impulsan las actividades actuales más que tratar de reemplazarlas.

El empuje a las actividades habituales que es capaz de generar una inversión puede transformarse en una ventaja competitiva. Tomemos el caso de Apple y el éxito comercial de su reproductor de música iPod. Gracias al éxito de este

aparato electrónico, Apple pudo llegar a acuerdos de distribución con las mayores compañías discográficas del mundo y crear un portal en internet de venta de música online. La inversión en este portal ha generado muchos ingresos a la compañía, incrementando a la vez la venta de reproductores iPod. Dicha inversión en una tienda de música online ha creado una fuerte ventaja competitiva para Apple sobre sus competidores IBM, Dell o HP. Estas empresas no disponen de reproductores de música similares y no sería rentable para ellas entrar en el mercado de la distribución minorista de música, puesto que el auténtico negocio, el que proporciona más ingresos, es el de la venta de reproductores como el iPod.

En resumen, si los competidores pueden copiar fácilmente las inversiones planeadas, estas no proporcionarán ventajas competitivas. Simplemente serán un requisito más para seguir compitiendo en el mercado. Este punto conduce a la siguiente cuestión.

3. Si asumimos que la inversión se realizará y será un éxito, ¿quién más se beneficiará dentro de la empresa y en qué medida? Es importante que se establezca quién va a beneficiarse, dentro de las empresas, de las inversiones. Estas han de realizarse por razones competitivas aunque su resultado ejerza poco impacto en los ingresos. Si la inversión que se está analizando no proporciona un beneficio directo para la empresa, y además no es un requisito imprescindible para seguir compitiendo con garantías en el mercado, lo mejor es descartarla.

Tomemos el ejemplo de los portales de internet de los distribuidores minoristas. Gran parte de estas empresas ha invertido sumas astronómicas de dinero en estas tiendas online. La realidad de los hechos demuestra que pocas de esas empresas han podido rentabilizarlas. Sin embargo, son un factor imprescindible para seguir compitiendo,

puesto que resultan un elemento clave para aumentar el servicio y la satisfacción del cliente. Son inversiones necesarias, aunque sean tratadas como centros de coste y complementarias de las tiendas tradicionales.

4. Si asumimos que se realizará la inversión y que será un éxito, ¿compromete a la empresa a largo plazo?; ¿habrá que realizar aportaciones adicionales una vez se complete la ejecución de la inversión? Existen muchos ejemplos de empresas que no han establecido claramente la diferencia entre los fondos necesarios para llevar a término una inversión y los compromisos futuros que esa inversión puede generar para la compañía. Amazon.com, por ejemplo, se percató rápidamente de que necesitaría mucho más dinero del que esperaba para abrir nuevos almacenes en los Estados Unidos que redujeran el tiempo de tránsito de sus productos. Otra empresa, Netflix, la primera compañía en alquilar DVDs por internet, tuvo que invertir en nuevos almacenes para reducir los tiempos de entrega, para mejorar el servicio al cliente y para poder competir en condiciones de igualdad con su mayor competidor, Blockbuster.
5. Si asumimos que queremos realizar la inversión pero no podemos afrontarla, ¿existen alternativas? Esta pregunta ayuda a analizar la inversión en el contexto de otras alternativas que puedan proporcionar beneficios similares. Situémonos por un momento en el contexto de las fusiones y adquisiciones. En muchas ocasiones, las empresas se lanzan a la compra de otras sin pararse a pensar que existe otro tipo de relaciones que pueden proporcionar los mismos resultados. En el acuerdo entre AOL y Time-Warner, ambas compañías tendrían que haber reflexionado acerca de otras posibilidades. En el momento de la fusión, las dos empresas pensaron que el beneficio fundamental que obtendrían se derivaría de la posibilidad de distribuir por internet los contenidos mediáticos de Time-Warner. Viéndolo

retrospectivamente, una y otra podrían haber obtenido mejores resultados mediante otro tipo de acuerdo, puesto que la fusión acabó por pasar factura al valor de los accionistas.

IBM constituye un buen exponente de cómo el hacerse esta pregunta puede cosechar buenos resultados. Hace unos años, IBM se embarcó en un programa de formación en gestión de proyectos para una gran parte de sus empleados. El coste del programa era bastante alto, debido a los gastos de desplazamiento y el número de horas en que tendrían que abandonarse las tareas diarias. Para reducirlo, parecía que la empresa habría de disminuir el número de empleados que recibirían los cursos o acortar su duración. Sin embargo, se exploró otra opción que fue la formación a distancia (e-learning), y se comprobó que los beneficios eran superiores a la formación presencial.

6. Si asumimos que se realizará la inversión, ¿qué hemos aprendido del pasado? Todos aprendemos de nuestras experiencias pasadas y siempre es rentable investigar cuáles fueron las inversiones que en el pasado se realizaron en la empresa. Hay que analizar estas experiencias con precaución, porque cada uno de los individuos que participó puede tener sus propios puntos de vista sobre lo que sucedió. Es probable que nos encontremos con personas que nos digan frases del tipo “eso ya lo intentamos antes y no funcionó”. Sin embargo, lo peor que le puede pasar a una compañía que ha fracasado en inversiones anteriores es volverse tan conservadora que las inversiones que garantizan el crecimiento futuro nunca se realicen.

Identificar los principales generadores de valor

Andy Grove, fundador y antiguo CEO de Intel, escribió hace unos años un libro titulado “Sólo los paranoicos sobreviven” (Only the Paranoid Survive, Doubleday,

1999). En él, Grove plantea la siguiente pregunta: "Si pudieras disparar una 'bala de plata' contra una empresa y eliminarla de la competencia, ¿cuál sería esa compañía?". Esta sarcástica pregunta tiene por objetivo identificar de forma clara al principal competidor. El conocer sus puntos fuertes es el primer paso para desarrollar una estrategia corporativa que permita establecer un plan de acción para aumentar el valor de nuestra empresa.

De forma análoga, hay que ser conscientes de cuáles son los apoyos más sólidos de nuestra empresa. Las oportunidades de crecimiento se construyen en aquellas áreas de la firma que proporcionan el mayor retorno a las inversiones incrementales. Identificar esas áreas es el primer paso para establecer cuáles son las inversiones que más éxito nos pueden proporcionar. Son las áreas que Jim Collins, autor del bestseller *Good to Great*, llama "motores económicos de las empresas".

Es posible que existan varios motores económicos en una empresa. En algunas ocasiones es fácil encontrarlos, pero lo habitual es que la identificación resulte difícil a no ser que se realice un concienzudo análisis. El segundo paso de la metodología de la Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales establece claramente los motores económicos en los que el cash flow incremental puede aumentar el valor de la empresa.

Las empresas tienen tres formas de generar cash flow: aumentar los ingresos, reducir los costes y mejorar la productividad. Para lo primero se pueden subir los precios, vender nuevos productos o servicios, cambiar el mix de producto o desarrollar los activos actuales. Las subidas de precios solamente tendrán un efecto positivo en los ingresos en aquellos sectores en los que haya poca competencia. Así tenemos el ejemplo del estadio de béisbol de los Boston Red Sox. Los fans de este equipo esperan todos los años subidas de precios en las entradas. Sin embargo, partido tras partido el estadio siempre se llena.

Otro modo de generar nuevos ingresos es vender nuevos productos o servicios. Tenemos el ejemplo de BMW, que con el lanzamiento de la Serie 1 trata de mejorar sus beneficios a la vez que aumenta la lealtad de la clientela. Por desgracia, es más fácil hablar del lanzamiento de nuevos productos que llevarlo a la práctica, pues la mayoría de las empresas afronta suficiente reto con competir día a día en los mercados. De hecho, muchas de ellas, más que diseñar nuevos productos, lo que hacen es crear extensiones de línea de aquellos que ya poseen. Sin embargo, en otro tipo de industrias, como las tecnológicas, de telefonía o de moda, los ciclos de sus productos son cortos (en algunos casos, duran sólo una temporada) y la inversión en otros nuevos es una necesidad.

Otra posibilidad es cambiar el mix de producto. En el sector de las tarjetas de crédito se puede observar fácilmente el uso de esta estrategia para crear nuevos ingresos en un sector considerado como maduro. Así, por ejemplo, American Express ha pasado de tener una única tarjeta (la clásica de color verde) a ofrecer otras alternativas como la Gold, Platinum o Black. La cuota anual de la American Express Black en Estados Unidos es de 2500 dólares, lo que contrasta enormemente con los 25 dólares que cuesta la tradicional tarjeta verde. Como se aprecia en este caso, modificando el mix de producto se pueden conseguir nuevos ingresos de un determinado nicho de clientes.

La cuarta forma de aumentar los ingresos consiste en explotar al máximo los activos que posee una empresa. Texas Instruments obtiene una parte considerable de sus ingresos de los royalties generados por alguna de sus patentes. En el caso de Disney, su principal activo es su marca, y sólo hay que echar un vistazo en alguna tienda de juguetes para comprobar cómo esta empresa obtiene rentabilidad al prestar su nombre a los fabricantes.

Si no es posible elevar los ingresos, la única manera de incrementar los beneficios es mediante las reducciones de

costes. La principal fuente de coste para las empresas industriales y de distribución es la de las materias primas o los productos. El margen bruto de las empresas puede decirnos mucho acerca de su situación competitiva. Así, Microsoft posee un margen bruto, antes del pago de impuestos, del 80 % (argumento que esgrimen muchos para acusar a esta empresa de monopolio). Sin embargo, reducir el coste de las materias primas no siempre es sinónimo de ventaja competitiva. Imaginemos un restaurante que presumiera de comprar siempre los ingredientes más baratos. Sin lugar a dudas, la imagen que pudiera tener ante sus clientes terminaría por destruirse.

Otra vía para aumentar el cash flow es la reducción de los costes operativos. Estos deben ser controlados siempre que sea posible, aunque muchos gestores esperan a que las cosas vayan mal para empezar a preocuparse por ello. Son muchas las iniciativas que pueden tomarse al respecto: desde el outsourcing a la reingeniería de procesos. Algunas empresas cambian sus procesos de forma imaginativa para que parte del trabajo lo "hagan" los clientes. Por ejemplo, FedEx o Southwest automatizan sus procesos de contratación implantando sistemas automáticos de respuesta telefónica o fomentando las compras online a través de internet. No obstante, lo que se ha demostrado altamente eficaz en algunas industrias, puede resultar un desastre en otros sectores (por ejemplo, los distribuidores de ropa de moda han invertido mucho dinero en e-commerce, pero han fracasado porque los clientes no "ven" realmente lo que están comprando).

La última alternativa para hacer crecer los ingresos es mejorar la productividad. A pesar de que las ganancias en productividad muchas veces están relacionadas con las reducciones de costes, el concepto se extiende mucho más lejos: de lo que se trata es de utilizar los recursos existentes de manera más eficiente. El ejemplo de Dell Computers es frecuentemente citado como paradigma de la optimización de recursos. En comparación con otras empresas, gran parte de los beneficios de Dell provienen

del manejo de sus inventarios (sólo compran componentes cuando reciben un pedido y no permanecen en el almacén más de siete días), más que de la propia venta de ordenadores. Otra solución para mejorar los recursos existentes es perfeccionar la gestión de las cuentas pendientes de cobro (reduciendo su ciclo) y la gestión de los activos fijos (tanto físicos como humanos).

En resumen, para evaluar cuáles son las áreas de la empresa que constituyen el auténtico motor económico hay que analizar qué es lo que ocurriría si se modificasen las ventas, los márgenes brutos o los márgenes operativos. Dentro del análisis propuesto por la Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales, la correcta ponderación de estos efectos es un factor más a tener en cuenta a la hora de seleccionar una inversión.

Análisis del riesgo

A pesar de que todas las inversiones implican un riesgo en mayor o menor medida, los gestores no dedican el suficiente esfuerzo para entenderlo y mitigarlo. El método de la Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales establece cuatro pasos en la gestión sistemática del riesgo: en primer lugar, es necesario identificar los riesgos teniendo en cuenta su origen, incertidumbre o probabilidad de que ocurran y su posible impacto; a continuación, hay que ordenar cada uno de ellos según el perfil que se ha establecido anteriormente; en tercer lugar, se clasifican las inversiones teniendo en cuenta el parámetro de rendimiento versus riesgo y, por último, se hace imprescindible redactar manuales de contingencia que mitiguen los posibles episodios fatídicos que puedan suceder en cada una de las fases de una inversión.

En las inversiones financieras se utilizan técnicas de diversificación de carteras para hacer frente a las fatalidades. En este ámbito, lo más sensato es evitar poner todos los huevos en la misma cesta. Sin embargo, en las inversiones empresariales no es posible este tipo de diversificación (salvo quizá en las inversiones en investigación y desarrollo y

en el lanzamiento de nuevos productos). Si queremos implantar un ERP tendremos varias alternativas, pero es imposible invertir, con el objetivo de "diversificar", en varias aplicaciones a la vez (ninguna empresa puede permitirse el lujo de tener un Sap, un People Soft, un Oracle,...). El peligro siempre existirá y lo más que se puede hacer es gestionarlo adecuadamente y reducir sus efectos adversos.

Como hemos visto, el primer paso consiste en identificar los riesgos en función de su origen. En general, el riesgo puede tener su fuente fuera de la empresa o ser intrínseco a la misma. Los riesgos externos se derivan de las reglas de juego a las que se enfrenta una empresa: situación general de la economía, número de competidores en el sector, distribución de la cuota de mercado, marco jurídico y legal, papel que juegan los proveedores o el ciclo de vida de los productos de una industria. Estos factores externos son los mismos para todas las empresas de un mismo sector. Sin embargo, los efectos que los riesgos asociados a estos factores pueden tener varían de empresa a empresa y no afectan de igual modo a todas las inversiones.

Los riesgos que se generan dentro de una empresa se originan en los siguientes ámbitos: la duración o tiempo que tarda en llevarse a cabo una inversión, la experiencia del equipo humano, los apoyos que suscita la inversión, la facilidad (o dificultad) con que se puede acceder a los datos y a su análisis, la documentación disponible, la estrategia corporativa y la tecnología.

Como norma general, cuanto mayor es la duración de una inversión, mayor resulta la inseguridad asociada. Tal es así que muchas empresas parcelan las inversiones, con el fin de centrar mejor la atención y evitar que una excesiva duración se tope con un cambio en las condiciones que aconsejaron en un principio ejecutar una inversión. Por otra parte, parece obvio que cuanto más experiencia se tenga en una organización, menores serán los riesgos, pero, en muchas ocasiones, las inversiones se

idealizan tanto que no se es consciente de la aventura que supone enfrentarse a nuevos retos sin una adecuada red de protección. Para minimizar estos riesgos habrá que completar la falta de experiencia con nuevo personal o formación, involucrar desde el principio a las personas que llevarán a la práctica la inversión o evitar tener una única persona como responsable de planificar o implantar la inversión.

Para reducir el riesgo interno es imprescindible el apoyo de todos los grupos que intervienen en la inversión: de los accionistas, de los empleados y de los proveedores. Además, es necesaria la visión global de un líder que se ponga a la cabeza del proyecto, unos procedimientos claros que sirvan para resolver conflictos, tomar decisiones y comunicarlas, documentar el plan de implantación y crear un programa de formación para aquellos usuarios a los que afectará directamente la inversión.

La investigación y recopilación de datos es un componente básico en la evaluación e implantación de cualquier inversión. Utilizar datos incorrectos aumenta la posibilidad de un fracaso. Por otra parte, para crear valor, la inversión tiene que estar en consonancia con las necesidades de la compañía y generar beneficios que refuercen esas necesidades o estrategias. Por ejemplo, si una empresa es líder en el segmento premium de una categoría de productos, invertir en el lanzamiento de otro de gama inferior podría influir negativamente en la imagen de marca. Por último, dentro del análisis del origen interno del riesgo, hay que tener en cuenta que invertir en tecnologías de última generación conlleva más peligro que hacerlo en aquellas que ya han sido probadas. Las tecnologías no deben ser un fin en sí mismo, sino ser combinadas con la innovación en los procesos de negocio para generar valor.

Otra forma de clasificar los riesgos es por el nivel de incertidumbre asociados a los mismos. De esta forma, podemos situarlos en las siguientes categorías: riesgos insignificantes, riesgos menores, riesgos conocidos, riesgos desconocidos y

desorganización. Los riesgos insignificantes existen, pero su impacto no es relevante de cara al éxito global de la inversión. Los riesgos menores son aquellos que solamente pueden tener efecto en el desarrollo de la inversión en caso de combinación de unos con otros. Por ejemplo, las horas perdidas en el trabajo (para visitas médicas, por enfermedad,...) no resultan significativas por sí solas. Sin embargo, habrá que prestarles atención (a nivel presupuestario y de planificación de tareas) si se acumulan a lo largo del tiempo. Los riesgos conocidos son aquellos perfectamente identificables y que exigen la preparación de un plan de contingencia específico. Los riesgos desconocidos, como su nombre indica, son aquellos que resultan totalmente impredecibles. Evidentemente, para esta categoría no es posible establecer un plan de contingencia, pero sí debe existir una metodología de gestión del cambio para enfrentarse a ellos de forma ágil y eficiente en el momento en que se presenten. Por último, el riesgo de desorganización (o caos) aparece cuando los objetivos, asunciones y planes de ejecución son inestables o impredecibles. Es el caso de los proyectos de investigación y desarrollo, en los que las actividades de investigación se alargan demasiado sin llegar a una conclusión resolutive. Para gestionar estos riesgos hay que realizar mejoras iterativas y flexibles que logren desbloquear ciertas tareas clave.

Para concluir con el primer paso en el análisis del riesgo, debe establecerse cuál es el impacto que cada una de las posibles amenazas identificadas puede tener en la inversión: pueden influir en la funcionalidad (la inversión no proporciona las características, funcionalidades o beneficios esperados), en el plazo (la implantación puede durar más de lo calculado) o en el coste (pueden aparecer desviaciones sobre lo presupuestado). Estos tres efectos se encuentran interrelacionados, puesto que todos ellos afectan a un elemento esencial en el análisis: el valor de la inversión.

Una vez que se tiene concluido el análisis del origen de los riesgos, teniendo en cuenta su procedencia, incertidumbre o probabilidad de que ocurran y su posible impacto, llega el momento de comparar el riesgo con el retorno de la inversión. Si utilizáramos una matriz de doble entrada para elaborar dicha comparación, aparecerían cuatro zonas. En la primera tendríamos un alto retorno con poco riesgo: este podría ser el caso del lanzamiento de nuevos productos o de extensiones de línea. Por ejemplo, Nabisco comenzó a introducir nuevas galletas Oreo con diferentes tamaños o sabores. El éxito de la marca y el conocimiento de los clientes hizo que los incrementos en los ingresos superaran ampliamente las inversiones necesarias para introducir las novedades.

Otra zona de nuestro cuadrante puede implicar mucho riesgo, pero como contrapartida proporcionar altos ingresos. Es el caso de la inversión en nuevos productos, sistemas de información o grandes fusiones o adquisiciones. Como paradigma de éxito puede citarse a Cemex, que con enormes inversiones logró cambiar la distribución del mercado del cemento en México o Estados Unidos. Otro caso es el de la empresa farmacéutica Eli Lilly, que de tener un tamaño medio pasó a convertirse en líder del mercado al apostar por un nuevo medicamento, el Prozac.

La zona que podríamos denominar como segura es aquella donde los riesgos y los ingresos son bajos. Normalmente se centran en reducir los costes operativos con el objetivo de optimizar los procesos de negocio: es lo que recientemente ha hecho Mercedes-Benz USA, invertir en un sistema de e-learning. La enseñanza a distancia puede reducir los costes asociados a los desplazamientos o a las horas perdidas en el trabajo, aunque no suelen tener un impacto directo en los ingresos de las compañías.

Por último, se encuentra la zona "prohibida", donde existe un alto riesgo y los posibles ingresos son bajos. Aunque lo aconsejable es no embarcarse en estos viajes sin retorno, lo cierto es que muchas

empresas realizan análisis equivocados y cometen errores que suelen llevarles a la ruina. Queda el recuerdo de numerosas empresas de telecomunicaciones que, en la década de los noventa, invirtieron cientos de millones de dólares en crear infraestructuras megalómanas para dar servicio a la demanda de tráfico de internet. Resulta fácil de creer o no, muchas de estas empresas basaron sus inversiones en predicciones que afirmaban que el tráfico de internet crecería a un ritmo del 100 % cada mes.

Análisis de la implantación

Una inversión puede pasar por el tamiz de la estrategia y el análisis financiero, pero fracasará si no se ejecuta correctamente. En palabras de Howard Geneen, líder del antiguo primer conglomerado industrial ITT, "las palabras, las explicaciones y las promesas se las lleva el tiempo, pero si hay una ley inmutable en los negocios es que el rendimiento es la única realidad existente".

El método de la Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales establece tres pasos en el análisis de la implantación de una inversión: en primer lugar, hay que dar respuestas a las preguntas de quién, qué, dónde, por qué y cómo, todas relacionadas con la ejecución de la inversión; a continuación, se determinan las aportaciones de capital necesarias para llevar a término la inversión; por último, el análisis se cierra con la medición del impacto que la inversión tendrá en los clientes actuales y potenciales.

Si se presta poca atención a los detalles de una inversión (el encontrar las respuestas a quién, qué, dónde, por qué y cómo), con un poco de suerte se evitarán los problemas mayores, pero es bastante probable que aparezcan imprevistos. Por eso es esencial establecer con claridad el esfuerzo que cada uno de los participantes en una inversión va a tener que realizar, y asegurarse de la disponibilidad del tiempo y esfuerzo necesarios. Por otra parte, hay que saber gestionar las interdependencias que se dan entre los recursos, el tiempo y el objetivo. Estos tres factores no pueden alterarse de forma independiente. Sería

magnífico poder reducir los recursos dedicados a una inversión sin modificar su objetivo o su duración, pero se trata claramente de un imposible. Si se recorta el presupuesto, o bien se reduce el objetivo de una inversión o bien se amplía el tiempo que tardará en implantarse.

El segundo paso en el análisis de la implantación de una inversión examina las necesidades de capital. Una inversión ideal aumentaría las ventas sin requerir nuevo capital. En la realidad, cualquier incremento en los ingresos necesita inversiones en capital fijo, circulante (inventario, cuentas a cobrar), contratación de nuevo personal o cualquier otro gasto relacionado con las ventas.

Lo importante es asegurarse de que la empresa está dispuesta a aportar el capital necesario para la inversión, y comprobar hasta qué punto se compromete a aportar más del necesario en el caso de que se presenten dificultades. Por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto requiere una gran inversión de capital, pero es posible que se necesite seguir invirtiendo una vez que el producto esté en el mercado hasta que el cash flow que genere sea positivo.

El último paso en el análisis de la implantación de una inversión tiene como objetivo entender cuál será el impacto sobre los clientes actuales y potenciales. Hasta ahora hemos visto cómo evaluar una inversión por su repercusión en los ingresos y en los costes. Los clientes son precisamente la auténtica fuente de ingresos y, por lo tanto, aunque no aparecen en el balance de una empresa, son el activo más importante con el que cuenta una organización.

Como vimos anteriormente, las empresas pueden realizar dos tipos de inversiones: reducciones de costes o aumentos de productividad e inversiones encaminadas a elevar los ingresos. Muchas inversiones diseñadas para reducir los costes operativos no tienen un efecto claro e inmediato sobre los clientes. Sin embargo, resulta conveniente contemplar estas inversiones bajo el prisma de cómo

alteran la experiencia de los consumidores. Un fabricante de zapatos puede tomar la decisión de invertir en un tipo de maquinaria que aumente la productividad con el objeto de generar más ingresos. Sin embargo, si el aumento de productividad se hace a expensas de la calidad, el resultado neto puede ser una pérdida de valor para la compañía. Las reducciones de costes pueden hacer que el modelo de negocio de una empresa sea superior al que tiene la competencia. Es el caso de la compañía aérea Southwest Airlines, que ha rebajado el precio de sus tarifas en parte gracias a que mantiene una flota de aviones basada en un único modelo, el Boeing 737. Esto le ha permitido disminuir los costes de mantenimiento, rebajar sus niveles de inventario y simplificar el entrenamiento de sus pilotos.

En cuanto a las inversiones que tienen como objetivo aumentar los ingresos, existen cuatro maneras de lograrlo. Siguiendo la llamada Matriz de Ansoff, se pueden aumentar los ingresos elevando las ventas de los productos comercializados por una empresa a los clientes actuales (penetración de mercado) o a nuevos clientes (desarrollo de mercado), y desarrollar nuevos productos para venderlos a los clientes actuales (cross-selling) o a nuevos clientes (diversificación).

Como prototipo de penetración de mercado tenemos a General Motors, que desarrolló con éxito el sistema OnStar: este permitía a sus clientes contar con el mejor servicio en caso de emergencia. Con este sistema, GM potenció sus activos tangibles e intangibles, sin hacer excesivas inversiones en desarrollo de nuevos productos o adquisición de nuevos clientes. Un buen modelo de desarrollo de mercado lo ofrece The Gap, empresa distribuidora de productos textiles de moda que creó un nuevo canal de distribución, Old Navy, para vender sus productos a un nuevo público. Como ejemplo de cross-selling puede mencionarse a Citibank, que entrena al personal de sus oficinas y les dota de los sistemas de información adecuados para que vendan a sus clientes productos

relacionados con los que ya posee (cross-sell). La última forma de aumentar los ingresos, la diversificación, es la que presenta mayores riesgos, puesto que combina la creación y lanzamiento de nuevos productos con la adquisición de nuevos clientes partiendo de cero.

Gestión continua de la inversión

Hasta este punto, se ha tomado una inversión, que era una simple idea o concepto, hasta convertirla en una realidad siguiendo la metodología de la Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales. ¿Es el momento de declarar la victoria? ¿Es hora de tomarse esas vacaciones tan deseadas? En absoluto. Todavía queda un largo camino que recorrer hasta asegurar que la inversión consigue generar valor para la organización. Como reza la máxima de IBM, "planifica el trabajo y trabaja en el plan".

El último paso de la Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales requiere estar atento a cuatro actividades: realizar un seguimiento del progreso de la inversión vigilando el tiempo, el presupuesto y el rendimiento; tomar decisiones rápidas en el momento en que surja algún contratiempo; establecer hitos que permitan evaluar el rendimiento y, dado el caso, reevaluar la inversión; y, finalmente, estar preparado para dar marcha atrás y anular la inversión si se demuestra que no es rentable.

Una parte importante del proceso de evaluación de una inversión es el desarrollo de métricas que permitan analizar su evolución desde el punto de vista del tiempo, el coste y el rendimiento. Conjuntamente, estos tres factores nos darán una acertada visión de cuál es el grado de cumplimiento de lo proyectado. El análisis de los tres debe ser conjunto, ya que por separado podrían generar señales equívocas.

El tiempo y el coste suelen ser factores relativamente fáciles de entender y analizar. Sin embargo, el rendimiento es algo más complejo. Es necesario evaluar el rendimiento en cada uno de los hitos

que se marquen, pero se debe prestar atención a otros muchos factores relacionados con el mismo, como por ejemplo la calidad, para poder juzgar si el rendimiento que se está obteniendo es el adecuado. Norton y Kaplan comienzan su afamado libro, *The Balanced Scorecard*, con un símil relacionado con la aviación. Si como pasajeros de un avión supiéramos que el piloto lo maneja siguiendo un único parámetro, es posible que empezáramos a sentir miedo (más de uno experimentaría el pánico). De igual forma, el rendimiento tiene que medirse utilizando todos los parámetros disponibles. Existen muchas formas de hacerlo (algunas de ellas realmente sofisticadas y complejas). Lo importante es encontrar la fórmula que garantice que estamos pilotando la empresa de forma apropiada y con un objetivo claro a la vista.

Detener una inversión resulta siempre difícil, incluso a nivel emocional. Muchas veces significa un retroceso y el reconocimiento de un fracaso. Sin embargo, si no está cumpliendo con los hitos trazados y no hay una auténtica justificación para rehacer el plan de implantación, lo mejor es paralizarla. Es posible que no todo lo invertido se pierda, y pueda ser reutilizado en alguna otra parte de la empresa o vendido a un precio justo.

Conclusión

¿Qué es lo que hace que la Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales sea diferente de otros métodos disponibles? En primer lugar, tiende un puente entre las grandes estrategias y visiones centradas exclusivamente en el análisis financiero. Por otra parte, la Hoja de Ruta de las Inversiones Empresariales no requiere un excesivo cambio en la organización en que se implanta, y sabemos que muchos gestores tienen bastante con su trabajo diario como para embarcarse en complejas metodologías para gestionar inversiones. Este libro ofrece el punto de partida de un excitante viaje. Ahora es el momento de ponerse manos a la obra.