

EL BALANCED SCORECARD: OPTIMICE SU ESTRATEGIA

Original del profesor Javier González Úbeda del IE Business School.
Versión original de 3 de febrero de 2003. Última revisión, 19 de junio de 2008.
Editado por el Departamento de Publicaciones del IE. María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.
©2003 IE. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del IE.

INTRODUCCIÓN

Aunque desde sus comienzos el mundo empresarial ha sido un mundo en permanente cambio, la velocidad y la profundidad de sus transformaciones se han incrementado en los últimos años. Las empresas que desean triunfar se han visto obligadas, por ello, a modificar sus procesos y modelos de gestión.

Hasta la década de los noventa, los modelos de actuación empresarial se basaban en la formulación de una estrategia competitiva excelente. La planificación estratégica era concebida como un arte practicado por un experto o un grupo de ellos que, tras analizar una serie de elementos, diseñaban un plan de acción. La ventaja competitiva con la que la empresa contaba radicaba en la excelencia de dicho plan.

En los últimos años, esta concepción ha sufrido una importante transformación. La planificación estratégica ha pasado a ser considerada como un proceso de gestión para que las actividades diarias de la organización respondan efectivamente al plan de acción formulado. La ventaja competitiva ya no radica en la estrategia en sí misma, sino en la capacidad de la organización para implantarla en sus procesos internos.

Por esta razón, la capacidad de una compañía para transformar su estrategia en resultados de negocio se ha convertido en una de las mayores preocupaciones de los directivos; éstos se plantean preguntas como las siguientes:

- ¿Utilizamos nuestro plan estratégico para gestionar la compañía?
- ¿Disponemos de un modelo de gestión que facilite la implantación y gestión de la estrategia?
- ¿Cómo podemos involucrar a todo el equipo directivo y alinearlos con nuestra estrategia?
- ¿Sabemos cuáles son los activos intangibles que crean valor en nuestra compañía, cómo gestionarlos y desarrollarlos?

Diversos estudios confirman que la inquietud de los directivos tiene base real. El trabajo de los profesores Kaplan y Norton (creadores de la metodología Balanced Scorecard) destaca que en más del 90% de las compañías con problemas de resultados la causa no es la estrategia definida, sino la imposibilidad de cubrir los múltiples vacíos que separan su formulación de su posterior implantación.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que, para superar estas barreras, las organizaciones necesitan transformar sus modelos, instrumentos y herramientas de gestión hacia modelos que permitan como mínimo lo siguiente:

- Facilitar el seguimiento de la implantación de la estrategia.
- Fomentar la implicación, el alineamiento y la visión común de las personas de la compañía alrededor de este proceso.
- Considerar y gestionar no sólo los resultados económico-financieros de una empresa (centrados fundamentalmente en el corto plazo y resultantes de una “gestión por el retrovisor”), sino también sus activos intangibles más importantes (personas, marcas, conocimiento, etc.), dado que el determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.

Uno de los posibles modelos de gestión que responden a estas necesidades es el Balanced Scorecard (cuadro de mando integral).

Actualmente es considerado el más utilizado y efectivo para la implantación de estrategias de negocio. Su éxito se debe a que permite alinear las acciones de la compañía con la estrategia. Este resultado se obtiene tras un proceso mediante el cual la empresa define (o clarifica) su estrategia, analiza y evalúa sus objetivos estratégicos, indicadores, metas y proyectos estratégicos, y, finalmente, integra y relaciona cada uno de estos elementos en un único modelo de gestión.

El Balanced Scorecard no es una moda pasajera. De acuerdo con la *Harvard Business Review*, es el modelo de gestión más importante e influyente de los últimos años y es utilizado actualmente de forma exitosa por más del 70% de las empresas que componen el *Fortune 500*. Mas allá de las estadísticas, constituye un cambio en la visión sobre la empresa y su estrategia en todos los niveles. El impacto que su generalización tendrá es comparable con el que, en su momento, tuvo la implantación de la contabilidad financiera como instrumento de gestión empresarial, instrumento que en un primer momento fue considerado también como una moda de temporada.

OBJETIVOS DE ESTE SEMINARIO VIRTUAL

Los principales objetivos que pretendemos cubrir con este seminario son los siguientes:

- Desarrollar una visión teórica y práctica sobre el diseño del Balanced Scorecard en las organizaciones.
- Mostrar en profundidad el alcance y potencia del Balanced Scorecard como herramienta de implantación estratégica, de gestión del cambio y de medición de resultados.
- Ofrecer una visión general sobre la implantación del Balanced Scorecard en las compañías y el despliegue de este modelo en los distintos niveles de la organización: principales etapas, barreras que puede encontrarse, resultados que se deben obtener en cada una de ellas, etc.

Tras la realización de este seminario virtual, el alumno será capaz de adentrarse en la aplicación de este modelo de gestión en el marco concreto de su empresa. Con vistas a una posible implantación del Balanced Scorecard en su organización, podrá hacer lo siguiente:

- Analizar los beneficios y potencialidades de la implantación de este modelo de gestión.
- Determinar el enfoque de implantación del Balanced Scorecard que más se ajuste a la situación, necesidades y requerimientos de su organización.

- Analizar el nivel de integración y encaje del Balanced Scorecard con los modelos de gestión utilizados actualmente en su compañía.

Una vez inmerso en su implantación, estará capacitado para llevar a cabo las siguientes acciones:

- Construir el mapa estratégico de su compañía, unidad de negocio, área, etc.
- Diseñar indicadores de gestión adecuados y ajustados a su estrategia.
- Fomentar la comprensión y la visión compartida de la estrategia entre los miembros de la organización en distintos niveles.
- Crear mecanismos e infraestructuras para una asignación de recursos equilibrada y coherente con su estrategia.
- Definir criterios que le permitan priorizar el lanzamiento de proyectos encaminados a conseguir las metas estratégicas definidas.

EL BALANCED SCORECARD

OBJETIVO

La primera sesión pretende explicar el concepto de Balanced Scorecard (BSC), su función y los diferentes enfoques que están adoptando las organizaciones en la implantación de este modelo para su correcta adaptación a sus necesidades.

INTRODUCCIÓN

El entorno en el que se mueven las organizaciones del siglo XXI cambia constantemente. En este contexto, el reto al que se enfrentan las empresas consiste en saber adaptarse a cada transformación. Para ello, deben contar con una forma de liderazgo y gestión, diferente a las que hasta el momento han sido aplicadas.

En efecto, los modelos de acción seguidos por la mayoría de las organizaciones no han sido capaces de implantar la estrategia en las operaciones cotidianas, por lo que han fracasado en convertir las metas trazadas en realidad. Ello se debe a que dichos modelos no han podido rebasar una serie de barreras.

La primera, que denominaremos “barrera de la visión”, se refiere a la incapacidad de los directivos de comunicar –de hacer comprender– al resto del personal la estrategia de la empresa. En la práctica, se sabe que sólo el 40% de los mandos intermedios y el 5% de los empleados comprenden realmente la estrategia y su forma de contribuir en su implantación. Esta situación impide que cualquier estrategia sea aplicada, puesto que quienes están llamados a hacerlo la desconocen.

La segunda, que podría llamarse “barrera de las personas”, consiste en una falta de coordinación entre la consecución de los objetivos profesionales y personales de quienes trabajan para la empresa y los objetivos a largo plazo definidos por la estrategia. Las investigaciones que se han adelantado reflejan que sólo el 25% de los ejecutivos tiene sus incentivos ligados a objetivos estratégicos. De esta manera, el esfuerzo del recurso humano se enfoca hacia metas financieras o relacionadas con el corto plazo, lo que no contribuye a la ejecución de la estrategia definida por la organización.

El tercero de los escollos, al que nos referiremos con el nombre de “barrera de las operaciones”, hace referencia a la ausencia de alineación entre la asignación de recursos y los objetivos estratégicos. Los presupuestos del 60% de las compañías estudiadas se elaboran teniendo en cuenta criterios financieros de corto plazo. Las actividades esenciales para la implantación de la estrategia y el logro de sus objetivos no son priorizados.

Finalmente, la barrera conocida como “barrera del aprendizaje”, que se relaciona con la primera, tiene que ver con el diseño de unos sistemas de información internos tácticos y no estratégicos. De esta forma, los temas estratégicos son tratados –en el caso de que lo sean– desde una perspectiva de medición y *reporting*. Los directivos no reflexionan sobre la implantación de la estrategia, ni procuran aprender de las experiencias pasadas; se limitan a contabilizar datos y pocas veces comparten el conocimiento con el resto del personal. De hecho, el 85% de los equipos directivos dedica menos de una hora al mes a tratar temas estratégicos; y el 50% no lo hace nunca.

Es preciso que las empresas cambien de modelo de acción para superar estos obstáculos si desean alcanzar sus objetivos estratégicos. El Balanced Scorecard es la mejor opción con la que cuentan.

DEFINICIÓN DE BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard (BSC) es un nuevo modelo de gestión (*framework*) que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, los cuales, a su vez, constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio (*performance*) y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas clave de la compañía.

Se trata de un modelo de acción integral, que procura englobar la totalidad de la gestión estratégica. Su aplicación más avanzada permite superar los escollos que han detenido el logro de los objetivos estratégicos en otros *frameworks*.

En primer lugar, facilita a los responsables de la organización operativizar la estrategia, es decir, transformarla en objetivos operativos relacionados entre sí y dotados de indicadores que permitan medirlos. Una vez fijados estos objetivos, la organización está capacitada para definir los pasos que debe seguir para implantar con éxito la estrategia.

El elemento principal para hacer operativa la estrategia es la construcción de los mapas estratégicos¹, uno de los elementos más novedosos y conocidos de la metodología, y sobre el que se profundizará más adelante.

En segundo lugar, el Balanced Scorecard hace más fácil la tarea de asignar los recursos de forma que apoyen la consecución de la estrategia. La mayoría de las empresas tiene dificultades para hacerlo. Ello se debe a que los mecanismos de elaboración del presupuesto y los de selección y priorización de proyectos internos que emplean no son los más adecuados.

El Balanced Scorecard proporciona criterios estratégicos para seleccionar qué proyectos debe afrontar la organización, qué procesos son clave y, por tanto, qué unidades deben ser las que reciban más recursos. Además, dota de objetivos e indicadores no financieros a las unidades de negocio, facilitando la asignación de recursos sobre la base de las actividades y proyectos que debe realizar la unidad, evitando así la asignación de los recursos basándose en lo asignado históricamente.

Los mecanismos de asignación de recursos y selección de proyectos que se proponen en el nuevo *framework* reúnen cuatro características, básicas para garantizar el logro de su cometido:

- Rapidez. Capacidad para asignar recursos de manera rápida a unidades o proyectos que requieren una respuesta rápida a cambios del entorno.
- Flexibilidad. Capacidad para cambiar dotaciones presupuestarias entre unidades y, dentro de la misma unidad, entre partidas presupuestarias.
- Visibilidad. Claridad en los criterios que determinan la necesidad de recursos de cada una de las unidades y/o proyectos.
- Orientación hacia la estrategia. Las unidades y proyectos priorizan las inversiones sobre la base de los objetivos clave de la compañía.

En tercer lugar, el Balanced Scorecard procura que el comportamiento del personal de la organización se centre en conseguir los objetivos estratégicos. Dado que la implantación de la estrategia depende, en gran medida, de la capacidad de las personas de la compañía para cumplir

¹ Los mapas estratégicos son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas del negocio (financiera o de valor, clientes o mercado, procesos e infraestructuras) que ofrecen una visión interna y externa, financiera y no financiera, de qué objetivos debe lograr la empresa para transformar su estrategia en resultados.

Estos objetivos se presentan entrelazados, de manera que se establecen las relaciones de causa-efecto entre éstos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la empresa en su proceso de implantación de la estrategia.

los objetivos estratégicos a través de su actuación diaria, es necesario que las personas entiendan la estrategia, tengan las competencias necesarias para implantarla y se comprometan a ello.

El Balanced Scorecard facilita el seguimiento del cumplimiento de la estrategia y su comunicación a la organización de una manera clara, permitiendo así que las personas entiendan e interioricen qué aspectos de su trabajo diario son los que contribuyen a la consecución de la estrategia. De este modo, refuerza el compromiso de trabajadores y directivos, apoyándose en la asignación de responsabilidades en la consecución de la estrategia; asimismo, facilita la identificación de qué competencias, conocimientos y demás elementos son clave para su implantación.

En cuarto y último lugar, el modelo de gestión propuesto permite el seguimiento del proceso de implantación de la estrategia, puesto que hace posible monitorizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta función supone el uso del Balanced Scorecard como un sistema de información de gestión mediante el cual la alta dirección monitoriza la situación de la compañía y el nivel de desempeño frente a las metas propuestas. Estos sistemas de información pueden variar en función de las necesidades de la compañía y de su tamaño: desde aplicaciones ofimáticas (hojas de cálculo, etc.) con los principales indicadores, hasta un sistema de información integrado que incluya no sólo la información del Balanced Scorecard, sino también un EIS y otros sistemas de soporte para la toma de decisiones.

DIFERENTES ENFOQUES DEL BALANCED SCORECARD

Existen tres maneras diferentes de enfocar el Balanced Scorecard, cada una de las cuales se adapta a situaciones y requerimientos diferentes. Por ello, es importante, antes de iniciar un proyecto para su implantación en una organización, establecer y analizar en detalle cuáles son sus necesidades de gestión; así se podrá seleccionar el enfoque más adecuado.

A continuación se exponen los enfoques o niveles del modelo de gestión.

NIVEL 1. TÉCNICA DE MEDICIÓN Y CONTROL (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

Se trata de la primera versión del Balanced Scorecard, centrada en la medición y el control. Desde su diseño por Norton y Kaplan, el modelo de gestión ha evolucionado sustancialmente hacia los otros dos niveles; sin embargo, este primer enfoque resulta muy útil en casos puntuales en los que la empresa busca la medición y el control más que la implantación de un modelo de gestión estratégica y del cambio.

Su objetivo es complementar los sistemas de gestión financiera de la compañía con indicadores procedentes de otras perspectivas de gestión (cliente, procesos, infraestructuras, etc.).

Para lograr este propósito, el área de planificación estratégica y control de gestión y/o área de sistemas de información asume el papel de *sponsor* o responsable directo. Adelanta un trabajo “de laboratorio” con poca participación de otros miembros del equipo directivo y con escaso soporte de consultoría externa (centrado principalmente en la fase de automatización).

Al término de su labor, el *sponsor* dispondrá de información más completa sobre la situación de la compañía, aunque sin cambios notables en la forma de gestionar. Esta información se presentará periódicamente al equipo directivo como informes de gestión para la dirección.

Al implantar el Balanced Scorecard en este nivel, no se requiere invertir tantos esfuerzos como cuando se pretende modificar la filosofía de gestión a escala más estratégica. Por esto, no es necesario llevar a cabo una verdadera gestión del cambio.

NIVEL 2. SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA (STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT)

El objetivo de este enfoque es implantar la estrategia de la compañía y disponer de mecanismos de seguimiento y *feedback* estratégico, alineando los recursos y presupuestos con las necesidades de futuro de la organización. La responsabilidad de lograrlo recae sobre el más alto escalafón de la dirección de la empresa.

La metodología usualmente seguida consiste en el trabajo conjunto entre la alta dirección y los demás miembros del equipo directivo. Suelen contar también con soporte de consultoría externa (como facilitación, formación y aporte de metodología). En el caso de automatización del modelo, es común la colaboración de algún proveedor de soluciones informáticas y/o el área de informática.

La aplicación de este nivel del Balanced Scorecard facilita a los directivos contar con una visión operativa de la estrategia y monitorizarla. Por este motivo, una vez realizado el proyecto, se suele proceder a la asignación de responsabilidades estratégicas y a la priorización de proyectos y recursos, como vía para implantar la estrategia.

En este nivel hay una mayor necesidad de gestión del cambio que en el anterior, ya que es preciso implantar la nueva estrategia. Esto genera cambios en comportamientos habituales en la compañía, de manera que aparece la necesidad de realizar acciones complementarias de gestión del cambio (comunicación, participación, formación, recompensas, etc.) para implantar realmente la estrategia de la compañía y conseguir cambiar estratégicamente hábitos de las personas clave de la organización.

NIVEL 3. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO (STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION)

Se trata del nivel más ambicioso y exigente del Balanced Scorecard. El objetivo es implantar un modelo organizativo basado en el alineamiento de las personas clave de la compañía en los asuntos de carácter estratégico, el cual permita adaptarse con mayor flexibilidad a las situaciones de cambio. El Balanced Scorecard es usado como catalizador para el proceso de cambio organizativo que demanda este objetivo.

La responsabilidad de ejecución de este proyecto debe recaer en la alta dirección (director general, gerente, etc.) y en la dirección de las unidades de negocio.

La metodología más habitual consiste en un trabajo con elevada participación de otros miembros del equipo directivo y con considerable soporte de consultoría externa (como facilitación, formación, aporte de metodología y gestión del cambio).

Al concluir el proyecto, la organización habrá experimentado una transformación global. Sus estructuras, procesos y mecanismos de coordinación y asignación de recursos habrán sido modificados con el objeto de implantar la estrategia; asimismo, el comportamiento de las personas habrá sido alineado hacia la consecución de objetivos estratégicos, minimizando el riesgo en el proceso de cambio.

En este enfoque, la necesidad de gestión de cambio es muy elevada por tener un importante impacto humano y organizativo. Para conseguir el alineamiento del comportamiento del personal, es preciso que éste comparta modelos de negocio comunes, coordinación del trabajo en equipo, etc. El Balanced Scorecard facilita este proceso, así como la monitorización del avance hacia la consecución de resultados.

La organización gana en flexibilidad ante situaciones de cambio.

POTENCIALIDADES Y BENEFICIOS

En cualquiera de sus tres versiones, el Balanced Scorecard posee una serie de beneficios que lo hacen muy recomendable como modelo de gestión, puesto que abre a las compañías que lo aplican posibilidades importantes para alcanzar los objetivos estratégicos a través de sus operaciones diarias. De la experiencia de las empresas que lo han implantado, se destacan los beneficios siguientes:

- Define los objetivos estratégicos de la compañía en diferentes perspectivas (financiera, de clientes, de procesos y de infraestructuras), proporcionando una **visión global del negocio y de su estrategia**.
- **Permite conocer la situación actual de la compañía y hacer un seguimiento continuado** del grado de cumplimiento de la estrategia a través de indicadores.
- Anticipa posibles problemas en la consecución de los objetivos estratégicos al identificar desviaciones entre las metas establecidas y los resultados conseguidos, lo que **ayuda a planificar medidas correctoras antes de que sea demasiado tarde**.
- **Proporciona soporte en los procesos de elaboración de presupuestos y asignación de recursos**, ya que, cuando se tiene una mayor claridad con respecto a cuáles son los principales objetivos que hay que alcanzar, es más fácil asignar recursos de una forma equilibrada y coherente con la estrategia planteada, así como definir y priorizar los proyectos y procesos clave para conseguirlos.
- **Promueve la comunicación y participación de las personas en el proceso de planificación estratégica** al dotarles de una metodología de gestión estructurada y visible: los mapas estratégicos.
- **Influye en el comportamiento de las personas clave** al ayudarles a entender cómo su actuación diaria contribuye a la consecución de la estrategia.
- **Fomenta el aprendizaje organizativo, la creación de un equipo directivo y el empowerment** al ser un proceso participativo donde las diferentes unidades “discuten” abiertamente sobre la estrategia, consensúan una solución y fijan unos objetivos claros y mensurables sobre cómo van a conseguirlo, qué recursos son necesarios y quiénes son los responsables.

CONCLUSIONES

Lo expuesto en la presente sesión permite elaborar unas conclusiones preliminares, que serán necesarias para continuar con el estudio del Balanced Scorecard:

- Los cambiantes entornos actuales requieren una nueva forma de liderazgo y de gestión.
- Nueve de cada diez compañías fracasan a la hora de implantar su estrategia.
- “El Balanced Scorecard es un modelo que ayuda a transformar la estrategia en objetivos operativos fundamentales para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas clave de la compañía”.
- De acuerdo con las necesidades de cada empresa, el Balanced Scorecard puede aplicarse con diferentes propósitos, enfoques y alcances: desde disponer de mecanismos, herramientas e indicadores que permitan monitorizar y controlar la gestión, hasta implantar cambios en la gestión y en los comportamientos de personas clave de la compañía.
- Las empresas han constatado que son muchos los beneficios que se obtienen de la implantación del modelo Balanced Scorecard.

CONOZCA EN QUÉ CONSISTE EL BALANCED SCORECARD

OBJETIVO

El objetivo de esta segunda sesión es finalizar la introducción al método de gestión Balanced Scorecard, explicando los principales beneficios que pueden obtenerse de su implantación, así como el papel y la importancia de la existencia de un marco estratégico (misión, visión, valores, etc.) que sirva de punto de partida y referencia en la definición de este modelo.

INTRODUCCIÓN A LOS PRINCIPALES COMPONENTES

El Balanced Scorecard, como modelo de gestión, está integrado por una serie de elementos. Éstos son la misión, la visión, los valores, las competencias críticas, las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y los proyectos. Tales componentes son organizados por medio de mapas estratégicos, instrumentos centrales del Balanced Scorecard que permiten reflejar la estrategia de la compañía en términos operativos. Los mapas estratégicos sirven como soporte y guía a los que trabajan con este modelo de gestión, ya que incluyen la información estratégica más relevante para la gestión de la empresa.

La construcción de un mapa se realiza por fases. En la primera, la compañía debe identificar y definir el marco estratégico, es decir, los grandes temas estratégicos que dan origen a todo el proceso de construcción e implantación del Balanced Scorecard. Estos “grandes temas” no son otros que la misión, la visión, los valores, las competencias críticas y las líneas estratégicas.

En la segunda fase, se establecen los objetivos estratégicos, producto de la estrategia previamente definida. Se trata de fines deseados, esenciales para la organización y para la consecución de su visión.

Fijados los objetivos, se inicia la tercera fase, en la que se definen para cada uno de ellos los siguientes componentes, que permitirán llevar a cabo la implantación y el seguimiento de la estrategia: los indicadores, las metas y los proyectos.

EL MAPA ESTRATÉGICO

La construcción de este instrumento –base de la metodología Balanced Scorecard– requiere que los principales elementos de la estrategia de la compañía estén definidos. Como ya se ha señalado, el marco estratégico tiene varios componentes: la misión, la visión, los valores, las competencias críticas y las líneas estratégicas. A continuación profundizaremos en cada uno de ellos.

La misión especifica la razón de ser de la empresa. Responde a los interrogantes sobre la razón de existencia de la empresa y lo que ésta ofrece a la sociedad; además, define de manera consistente la identidad de la compañía más allá de los ciclos de mercado, tecnológicos, de gestión, etc.

Su formulación debe orientar la actuación de la organización y empujarla hacia el cambio de manera continua., por lo que debe basarse en una visión a largo plazo; asimismo, es conveniente que los términos en los que quede formulada sean claros, unívocos y alentadores.

Los elementos que debe contener una misión son los siguientes:

- A quién se aporta valor:
Clientes
Business divisions

Sociedad
Otros

- Cómo se aporta el valor
 - Liderazgo de mercado
 - Valor económico
 - Innovación
 - Capital humano
 - Otros
- Alcance
 - Ámbito geográfico
 - Ámbito sectorial
 - Ámbito tecnológico

Misión de Lucent

Proveer a nuestros clientes de los mejores y más innovadores sistemas de comunicaciones, productos, tecnologías y servicios de soporte al consumidor en el mundo, generando valor para el accionista de manera sostenida.

La visión indica la forma en la que se pretende conseguir la misión dentro la empresa. Debe incentivar la actuación de la compañía para conseguir los grandes objetivos de futuro, expresando los principales elementos con los que se va a cumplir la misión.

Los elementos que debe contener son los siguientes:

- Principales objetivos a largo plazo (10-30 años)
- Principales elementos de la identidad corporativa
- Principales elementos de la propuesta de valor

Visión de GE

GE es una compañía manufacturera de tecnología y servicios diversos que tiene el compromiso de convertirse en líder mundial en cada uno de sus negocios.

Para lograr ese liderazgo, la estrategia de negocio de GE gira en torno a cuatro iniciativas clave de crecimiento: globalización (en todos los aspectos de la empresa); servicios (un gran esfuerzo tecnológico para mejorar el desempeño de los equipos instalados de nuestros clientes); calidad Six Sigma (metodología disciplinada para eliminar defectos de productos y servicios); e e-business (la revolución basada en Internet que trae grandes oportunidades).

Los valores son los patrones de conducta que deben guiar las actuaciones de las personas de la organización. Se clasifican en dos categorías.

Por una parte, están los valores centrales, que no requieren una justificación externa porque tienen un valor intrínseco por sí mismos. Por tanto, no incluyen los conceptos de cliente, empleado, medio, etc. Cada organización posee entre tres y cinco de estos valores centrales. Para identificarlos, es conveniente formular las siguientes preguntas:

- ¿Qué valores son los que sostienen a la organización?
- ¿Se mantendrían si generaran desventaja competitiva?
- ¿Se mantendrían si la empresa cambiara de actividad?

Por otra parte, los valores instrumentales se asumen en la organización porque generan una ventaja competitiva; es decir, no por su valor intrínseco, sino por su valor extrínseco. Suelen ser más numerosos que los anteriores.

Valores de Vivendi

- *Mejorar la calidad de vida*
- *Acercarnos a nuestros clientes*
- *Crear valor para el accionista*
- *Desarrollar un network de talentos*
- *Anticiparnos mediante la innovación y la imaginación*
- *Afirmar nuestra ambición en términos sociales*
- *Mantener una ética estricta*

Las competencias críticas son conocimientos, habilidades, capacidades, etc. que se consideran necesarios para poner en práctica la visión de la empresa. Su misión es la de garantizar la ventaja competitiva de la empresa.

La innovación en productos/servicios, la adaptabilidad, la creatividad y el conocimiento del mercado son ejemplos de competencias críticas.

Algunas preguntas que pueden ayudar a definir las son las siguientes:

- ¿Qué habilidades necesitamos para garantizar nuestra ventaja competitiva?
- ¿En qué procesos debemos ser excelentes?
- ¿Qué actitudes y competencias requieren esos procesos para desarrollarse eficaz y eficientemente?

El último de los componentes del marco estratégico son las **líneas estratégicas**. Se trata de los macroobjetivos o líneas maestras en las que la compañía basará la aportación de valor en los próximos años. Reflejan la visión que los directivos tienen de los asuntos que deben abordarse para garantizar el éxito a corto, a medio y a largo plazo. Pueden tener un contenido financiero o de mercado, pero también pueden incluir aspectos más cualitativos, como, por ejemplo, capital humano, excelencia operativa, innovación, calidad, etc. En el momento de definir las, se puede optar por una enunciación general (por ejemplo, "crecimiento"), o por una más concreta y focalizada ("crecimiento basado en clientes rentables").

Cada línea estratégica constituye un "pilar" para la estrategia de la compañía y contiene su propia hipótesis estratégica explicada a través de un conjunto de objetivos relacionados entre sí.

Para que cumplan su misión adecuadamente, las líneas deben estar inspiradas en el modelo de negocio de la compañía y en las directrices estratégicas corporativas; asimismo, deben ser claras, concisas y pocas (normalmente no deberían ser más de cuatro).

En el momento de decidir cuáles son las líneas estratégicas de una organización, es conveniente preguntarse sobre cuáles son los asuntos que la organización querrá afrontar en los próximos años:

- ¿Rentabilidad?
- ¿Crecimiento?
- ¿Expansión territorial?
- ¿Fidelización de clientes?
- ¿Sostenibilidad?
- ¿Creación de capital humano?
- ¿Innovación?

Respuestas válidas a este cuestionamiento pueden ser el crecimiento, la rentabilidad, la excelencia operativa, la innovación, la orientación al cliente, la calidad o el desarrollo del capital humano.

Líneas estratégicas de GE

Para alcanzar el liderazgo, la estrategia de negocio de GE gira en torno a cuatro pilares clave de crecimiento:

- *Globalización (en todos los aspectos de la empresa)*
- *Servicios (un gran esfuerzo tecnológico para mejorar el desempeño de los equipos instalados de nuestros clientes)*
- *Calidad (Six Sigma como metodología disciplinada para eliminar defectos de productos y servicios)*
- *Innovación en nuevas tecnologías (e-business: la revolución basada en Internet que trae grandes oportunidades)*

EJERCICIO 1

Asocie los conceptos con los siguientes ejemplos tomados de compañías líderes.

Misión

Asegurar una participación líder en el negocio de los viajes aéreos a escala mundial, con presencia significativa en los principales mercados internacionales.

Visión

Estamos comprometidos con la diversidad en el puesto de trabajo, no sólo en la organización sino también en nuestra industria. Queremos ofrecer una total igualdad de oportunidades en nuestros procesos de selección de personal y contribuiremos a la expansión del acceso a la tecnología y de las oportunidades de trabajo.

Valores centrales

Entender y anticipar las necesidades de los consumidores y ofrecer lo último en soluciones de comunicación rebasando de lejos a nuestros competidores. Mientras tanto, generaremos beneficio y crecimiento para nuestros accionistas.

Valores instrumentales

Proporcionar un servicio integral superior y un mayor valor en cada uno de los segmentos de mercado en los que competimos.

Competencias críticas

Queremos ser la mejor experiencia de restaurante de comida rápida del mundo. "Ser el mejor" significa proveer de la más alta calidad, servicio, limpieza y valor, dejando así a cada cliente en cada restaurante con una sonrisa.

Líneas estratégicas

Flexibilidad y capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.

Liderazgo global

Insistimos en la excelencia y no toleramos la burocracia.

Servicio y valor

Para ser la mejor experiencia de restaurante de comida rápida del mundo, enfocamos nuestro negocio a escala mundial en los siguientes aspectos:

- ser el mejor patrón para nuestra gente en cada comunidad donde trabajemos;
- dar excelencia operativa a todos nuestros clientes en todos los restaurantes; y
- conseguir un crecimiento duradero y productivo mediante la expansión de la marca y sacando provecho de las fortalezas de nuestra sistema a través de la innovación y de la tecnología.

Las respuestas se hallan en el curso on-line

CONCLUSIONES

Al concluir esta segunda sesión es posible llegar a tres conclusiones necesarias para continuar avanzando:

- El mapa estratégico es el elemento principal y más característico de la metodología Balanced Scorecard, que lo diferencia de otras metodologías y modelos de implantación de la estrategia.
- El modelo Balanced Scorecard se construye a partir de la misión, la visión, los valores, las competencias críticas y las líneas estratégicas, y va desplegándose y concretándose en los siguientes componentes: los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y los proyectos.
- Antes de iniciar la fijación de los objetivos estratégicos, se deben definir los principales elementos de la estrategia general o marco estratégico.

DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

OBJETIVO

El objetivo de esta sesión es exponer el proceso de construcción del mapa estratégico, elemento base de la metodología Balanced Scorecard.

INTRODUCCIÓN

La elaboración del mapa estratégico es un proceso compuesto por seis etapas consecutivas. Éstas se enuncian a continuación, y serán analizadas en profundidad a lo largo de la presente sesión.

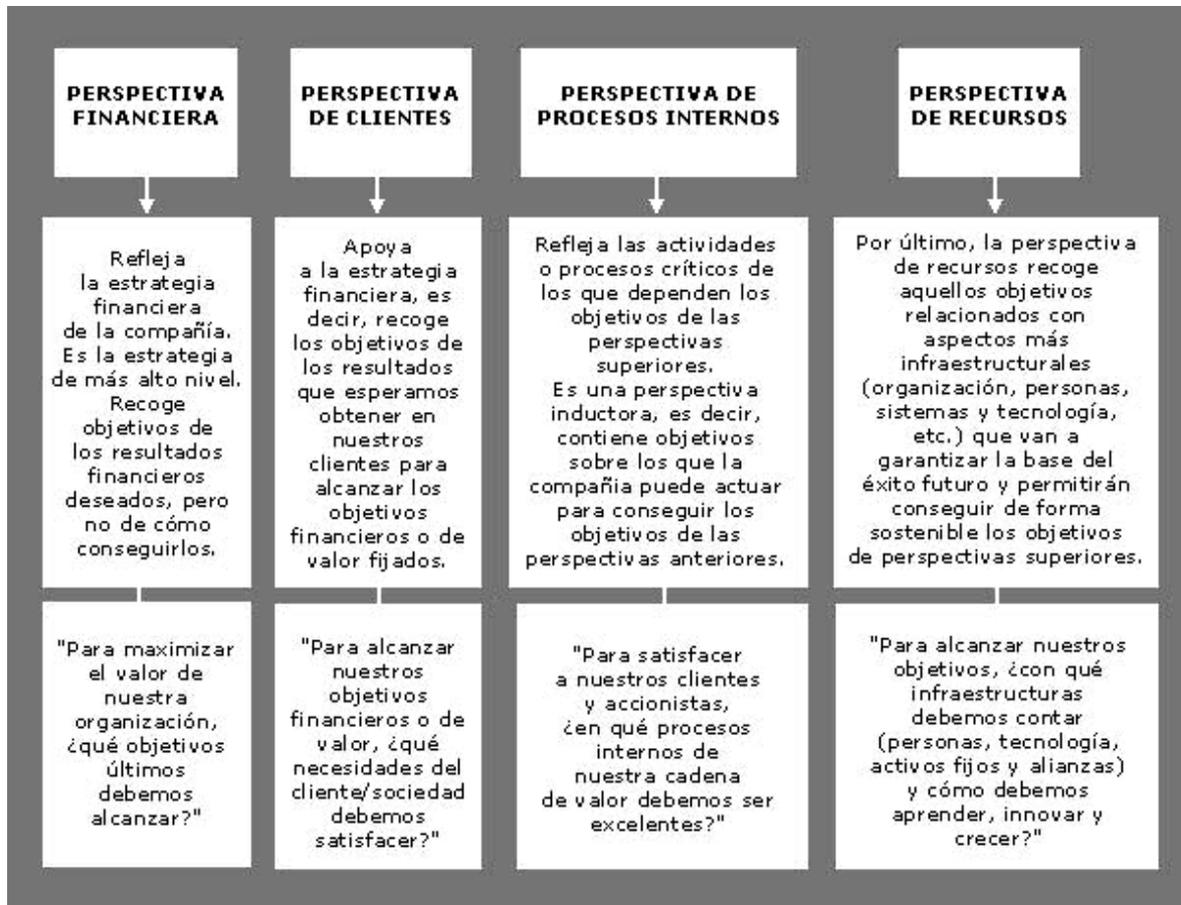
- 1.- **Concreción de las líneas estratégicas.** Una vez que se define el marco estratégico –al que se hizo referencia en la sesión anterior–, se procede a concretar las líneas estratégicas.
- 2.- **Definición de los objetivos financieros.** A partir de las líneas estratégicas se indaga el tipo de resultados financieros que se pretenden alcanzar, a fin de cumplir con cada una de éstos. Estos resultados esperados son denominados “objetivos estratégicos financieros”.
- 3.- **Establecimiento de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de clientes.** Se establece la manera en la que los clientes pueden ayudar en la consecución de los objetivos financieros, estableciendo así los objetivos para la perspectiva de cliente.
- 4.- **Deducción de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de procesos.** Se define cuáles son los procesos esenciales para cumplir con los objetivos establecidos en cuanto al cliente y, a partir de las conclusiones obtenidas, se deducen los objetivos para la perspectiva de procesos.
- 5.- **Definición de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de infraestructuras.** Partiendo de los procesos que se han identificado como claves, se establecen los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructuras que se consideran indispensables para lograr que dichos procesos sean eficientes. Éstos serán los objetivos para la perspectiva de infraestructuras.
- 6.- **Estudio de las relaciones entre los diferentes objetivos estratégicos.** Una vez que se ha definido la totalidad de los objetivos estratégicos, se estudian las relaciones que hay entre unos y otros con miras al diseño de planes de acción consistentes para toda la organización.

Ahora bien, es necesario un breve comentario sobre los objetivos estratégicos antes de proceder a explicar con detalle estos pasos.

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia.

Establecer los objetivos de forma que reproduzcan la estrategia de la compañía es la clave para que el BSC sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la estrategia y no tan sólo un instrumento que recoja indicadores en más de una perspectiva.

Los objetivos estratégicos se ordenan en diferentes perspectivas. Éstas, que por lo general son cuatro, explican la manera en que la organización crea valor. El cuadro que se presenta a continuación permite identificarlas:



Las perspectivas pueden –y deben– modificarse de acuerdo con las necesidades de la compañía. Por ejemplo, una ONG cuyo propósito sea el bienestar social o la protección del medio ambiente tal vez incluya en su BSC la perspectiva social o medioambiental, lo cual le permitirá llevar un mayor control sobre los efectos de su política en la sociedad o en el entorno natural. Asimismo, las compañías para las cuales los distribuidores tienen tanta importancia como los clientes finales, pueden incluir en el modelo del BSC la perspectiva de éstos además de la de los clientes. Por último, en algunas compañías se suele abrir una nueva perspectiva para los empleados.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo.

EJERCICIO 2

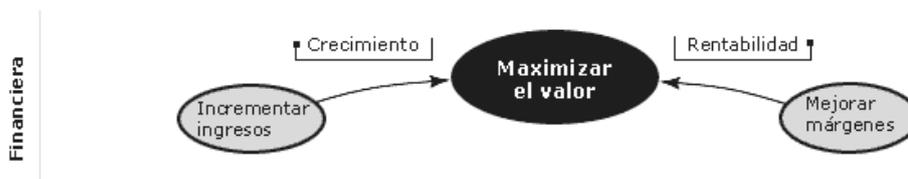
Intente identificar posibles objetivos estratégicos para su empresa consecuentes con las líneas estratégicas que haya definido anteriormente.

El concepto de objetivo estratégico suele confundirse con el de línea estratégica. Es importante evitar este tipo de errores porque, de lo contrario, pueden presentarse incidencias en el momento de elaborar el mapa estratégico. Así pues, debe quedar claro que las líneas definen la orientación general de la empresa, mientras que los objetivos son de carácter más específico y operativo. La expansión territorial, la diversificación y la excelencia operativa son ejemplos de líneas estratégicas; en cambio, liderar el mercado español de cadenas de distribución, crecer el 20% en tres años o reducir costes en el 15% son ejemplos de macro objetivos estratégicos.

Una vez clarificado lo referente a los objetivos, es posible exponer el proceso de elaboración de los mapas estratégicos. Con el objeto de facilitar la comprensión del proceso, éste se adelantará tomando como ejemplo el caso de la empresa Opensoft, productora y comercializadora de software.

PASO 1. CONCRECIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Una vez definido el marco estratégico, se procede a establecer las líneas estratégicas.



Tal como suele ocurrir en la mayoría de las empresas, la línea estratégica que rige para Opensoft todas las demás es “la mejora del valor para el accionista”. En el mundo empresarial se debe partir de la base de que el propósito último es el de incrementar en el tiempo el valor de los recursos que un accionista invierte en una empresa. Es por esta razón por la que, para construir el mapa, se parte de esta línea.

Posteriormente, debe definirse la dirección de los esfuerzos de toda la empresa, estableciendo así las líneas estratégicas concretas. Para el caso de Opensoft, el equipo directivo decide –después de varias semanas de arduas discusiones– que la estrategia se centrará en el “crecimiento” y en la “rentabilidad”, y se establecen como objetivos principales incrementar los ingresos y los márgenes.

PASO 2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS

A partir de las líneas estratégicas definidas, se establece el tipo de resultados financieros que se pretende obtener para poder cumplir con cada una de dichas líneas y para **satisfacer a los accionistas**. Estos resultados esperados son denominados “objetivos estratégicos financieros”.

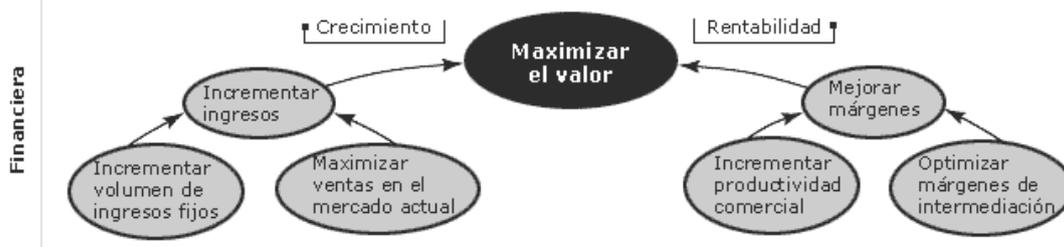
Antes de detallar cuáles son estos objetivos, es preciso saber cuál es la estrategia financiera que sigue la empresa. Existen tres estrategias financieras principales: la estrategia de crecimiento, la estrategia de mantenimiento y la estrategia de recolección.

En la **estrategia de crecimiento**, la empresa se centra en el aumento de las ventas como elemento básico de creación de valor. En esta estrategia, la rentabilidad no es un parámetro importante y el objetivo estratégico de la compañía es ganar tamaño en ventas y/o en clientes. Las empresas que practican esta estrategia son las que están en el inicio del ciclo de vida del producto. Un ejemplo claro de aplicación de esta estrategia son las empresas de Internet.

En segundo lugar, la **estrategia de mantenimiento** consiste en conservar un cierto crecimiento con una rentabilidad elevada. La mayoría de los negocios está en esta fase, en la que se requiere un excelente retorno del capital invertido, intentando superar el rendimiento del resto de compañías del sector.

Por último, la **estrategia de recolección** es aquella en la que se encuentran las empresas durante el ciclo de vida de maduración, cuando ya no se puede crecer más porque se está en un mercado saturado. En estos entornos el objetivo es la maximización del retorno de la inversión a corto plazo mediante la optimización de costes.

En el caso objeto de estudio, Opensoft ha optado por una estrategia de crecimiento y de rentabilidad. En el siguiente mapa es posible observar los objetivos que han definido sus directivos desde la perspectiva financiera o de valor.



El comité de dirección de Opensoft, a la luz de la información de los estudios de mercado realizados y de la estrategia definida, ha decidido aumentar los ingresos mediante el incremento de los ingresos fijos y la maximización de las ventas. La mejora en los márgenes –establece el director general– se conseguirá incrementando la productividad comercial y optimizando los márgenes de intermediación, factor clave en la industria del software.

Ahora bien, tomando distancia del caso en concreto, es conveniente establecer que los objetivos más comunes en la perspectiva financiera están relacionados con los siguientes aspectos:

- **Valor.** Es el objetivo final de toda empresa. En muchos casos, este objetivo se explicita en el mapa estratégico y a él se le asignan indicadores para poder ser gestionado. La medición de este objetivo se hace muy difícil a pesar de que la empresa cotice en mercados de valores, ya que, en muchas ocasiones, la capitalización no refleja el valor real de la compañía debido a la volatilidad de los mercados.
- **Sostenibilidad.** Las decisiones que aumentan el valor a corto plazo pueden provocar en el largo plazo (al ser medidas por sus beneficios, cotización bursátil, valoración analistas, etc.) destrucción de valor para la compañía. Por eso, existen casos en los que al objetivo de maximización del valor se le suma el de su sostenibilidad y/o carácter a largo plazo.
- **Ingresos.** Los objetivos relacionados con los ingresos tienen cierta amplitud; pueden referirse a objetivos de cantidad (crecimiento en ventas, mantenimiento de ventas, reducción de ventas, etc.) o a objetivos de calidad de los ingresos, destacando la importancia de un mercado o producto (ventas de nuevos productos, ventas al segmento “x”, etc.).
- **Rentabilidad.** La rentabilidad puede ser un objetivo o aparecer como indicador de otros objetivos.

- **Costes.** Implica la optimización y/o la reducción de costes, normalmente haciendo hincapié en los costes estructurales.
- **Inversión.** Los objetivos relacionados con la inversión tienen diversos enfoques. Los más comunes son maximizar el retorno de la inversión, conseguir un nivel de inversión determinado (cantidad y calidad) y obtener una capacidad de inversión determinada que permita a la empresa liberar recursos para poder invertirlos en cuestiones estratégicas.
- **Gestión de activos.** La correcta gestión de activos es un elemento clave para conseguir muchos de los objetivos hasta ahora citados; en algunas empresas (sobre todo, industriales) se convierte en una cuestión estratégica.
- **Estructura financiera.** Una buena estructura financiera puede ser un elemento clave en muchas empresas, donde la capacidad de endeudamiento o una buena gestión del pasivo son esenciales para maximizar el valor del accionista.

No debe olvidarse que en el Balanced Scorecard deben aparecer aquellos objetivos que son **críticos** para la compañía y no todos aquéllos que son deseables.

PASO 3. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES

Definir los objetivos para la perspectiva del cliente exige reflexionar sobre la forma en la que el cliente puede ayudar al logro de los objetivos financieros.

Como requisito para establecer esta segunda categoría de objetivos, es necesario que con anterioridad se hayan definido tanto la propuesta de valor al cliente como la estrategia de competición.

LA PROPOSICIÓN DE VALOR

El valor ofrecido al cliente es la suma de los beneficios que éste recibe, menos los costes en los que incurre en la adquisición de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Se entiende por beneficio todo aquello que mejora el rendimiento o la experiencia de los clientes; y se identifican como costes, aspectos como el precio de la compra, el coste de mantenimiento, el tiempo invertido en la compra, los retrasos, los errores y el esfuerzo que supone la adquisición y disfrute del producto o servicio.

El desempeño de una empresa ante sus clientes depende del valor añadido que les ofrezca frente a otros competidores.

Teniendo en cuenta que las características del producto o servicio ofrecido (su precio, la calidad, el servicio asociado, la seguridad, la facilidad de uso, el soporte, etc.) pueden crear o destruir valor según las expectativas del cliente, **la clave** para poder triunfar en el mercado es la siguiente:

Conocer, satisfacer y superar el valor aportado a los clientes de una manera sostenida en el tiempo y logrando que nuestra proposición supere a la de la competencia.

Los elementos que forman parte de la proposición de valor se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Coste económico o precio
- Tiempo de adquisición y de utilización
- Servicio y soporte pre, durante y post venta
- Calidad del producto

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

El otro elemento que debe estar definido para poder establecer los objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente es la estrategia de competición.

Existen tres modelos de estrategias, las cuales suelen ser excluyentes entre sí. Si bien teóricamente es posible que una empresa tenga un buen desempeño en cada una de ellas los expertos recomiendan concentrarse en tan sólo una de ellas. De hecho Michael Treacy y Fred Wiersema afirman, en su libro *The discipline of market leaders*, que las compañías líderes en sus mercados ofrecen la mejor proposición de valor para una de tres estrategias y no para una combinación de ellas.

La primera de las estrategias es la **excelencia operativa**, que busca el mejor coste total. Las compañías que aplican esta estrategia ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna otra compañía competidora puede satisfacer.

En este caso no se trata de ofrecer un producto diferencial, ni un nivel de servicio superior a la competencia. Su proposición de valor se basa en ofrecer el menor coste total al cliente.

La clave de esta proposición de valor es mejorar los procesos internos de manera tal que se puedan reducir los costes en los que incurren los clientes no sólo en el precio, sino también en cuanto a la facilidad de compra y a la reducción del tiempo.

Ejemplos clásico de éxito en esta estrategia son MacDonalds y Dells.

La segunda de las estrategias es el **liderazgo en el producto**, que se centra en la búsqueda del mejor producto o servicio. Las compañías que siguen esta estrategia convierten a sus productos en altamente deseables y necesarios para sus clientes.

El objetivo perseguido es el de ofrecer a los clientes unos niveles de calidad, tecnología, funcionalidades, etc. que superen los estándares vigentes en el mercado.

La proposición de valor, en este caso, se basa en el mejor producto, y la clave está en la innovación y superación de los productos existentes; o en encontrar nuevas aplicaciones a productos ya existentes. Ejemplos de compañías que aplican esta opción de estrategia con éxito son Sony, Intel y Microsoft.

La tercera es la estrategia que propone la **intimidad con el cliente**, y su objetivo es encontrar la mejor solución a las necesidades de este.

Las compañías líderes en sus relaciones con los clientes conocen a las personas a quienes venden y saben cuáles son los productos y servicios que éstas necesitan.

Ya no se trata de ofrecer el mejor producto, sino de dar al cliente lo que realmente necesita y en el momento en el que lo necesita.

La proposición de valor se basa en proporcionar un servicio integral, la mejor solución global. La clave de la estrategia reside en la capacidad de la organización para conocer, anticipar y solucionar los problemas de los clientes. Empresas como Mobil y El Corte Inglés han sabido aplicarla con éxito.

EJERCICIO 3

Para el caso de Opensoft:

- 1- ¿Qué estrategia de competición cree conveniente para la empresa? Seleccione una de las tres siguientes opciones:
 - a) Excelencia operativa
 - b) Liderazgo en el producto
 - c) Intimidad con el cliente

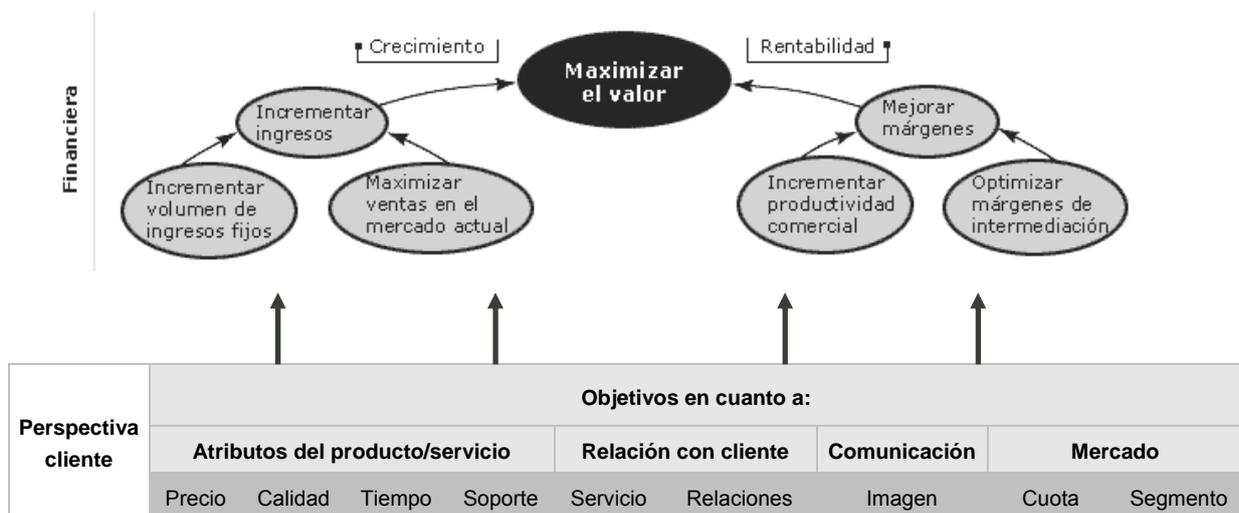
Solución:

Debido a que en el sector del software hay alta competitividad, Opensoft tiene como estrategia de competición la **excelencia operativa**, buscando así ofrecer a sus clientes la mejor opción del mercado.

- 2- ¿Cuáles cree usted que pueden ser los objetivos en la perspectiva del cliente si se apoya en el siguiente gráfico?

Envíe su respuesta al tutor

LOS OBJETIVOS EN PERSPECTIVA DEL CLIENTE

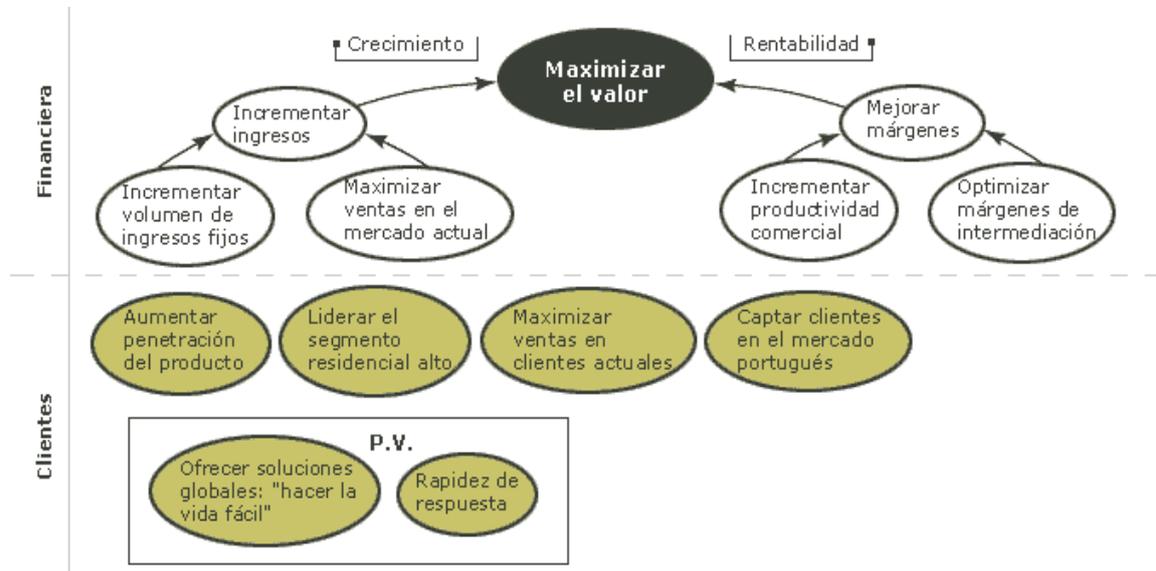


El anterior gráfico ilustra la manera en la que la perspectiva del cliente y los objetivos de ésta influyen en la obtención de los objetivos financieros. Para comprender mejor su relación, es conveniente retomar el estudio del caso.

En Opensoft se ha decidido que la propuesta de valor de la empresa hacia el cliente debe centrarse en “las soluciones globales que faciliten la vida”, lo que va en consonancia con el interés de competir mediante la excelencia operativa. Por otro lado, esto se pretende complementar con la rapidez en la respuesta.

Los demás objetivos para la perspectiva del cliente están en la línea de las conquistas específicas en ventas, liderazgo en algún segmento específico y cuotas de mercado.

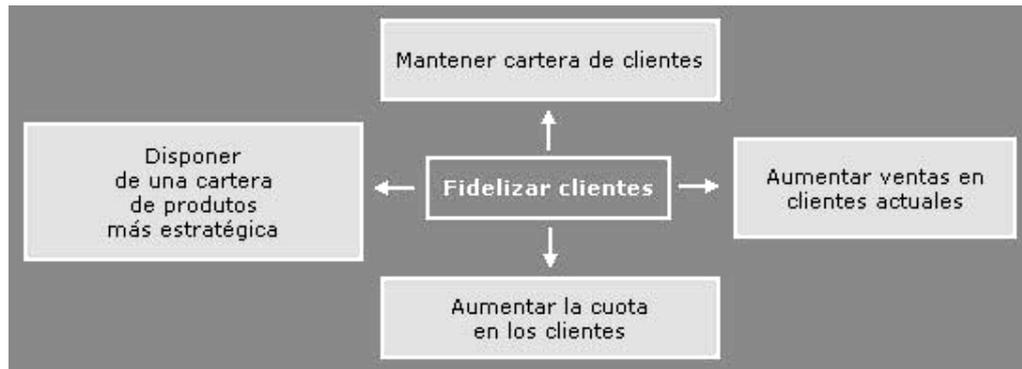
En el siguiente gráfico se ilustran los objetivos seleccionados por los directivos de esta compañía, así como las relaciones de causa-efecto que entre éstos se establecen.



Ahora bien, la mayoría de las organizaciones suele desarrollar los objetivos estratégicos en la perspectiva de clientes alrededor de varias cuestiones:

- **Número de clientes.** En un objetivo debe detallarse qué se pretende, con quién y en qué segmentos y/o mercados se quiere obtener los nuevos clientes, explicitando de manera clara cuáles son los segmentos y mercados objetivo. Algunos ejemplos de objetivos de este tipo son los siguientes: ser líder en el segmento/mercado “x”, captar nuevos clientes en el mercado “y”, conseguir una cuota de mercado “z”, mantener el número de clientes, etc.
- **Fidelización de los clientes.** En este tipo de objetivos se detalla lo que se pretende mediante la fidelización, que puede ser lo siguiente:
 - a) Mantener la cartera de clientes. Mantener los clientes estratégicos para la compañía independientemente de que suponga o no un aumento en las ventas.
 - b) Aumentar las ventas en clientes actuales. Ésta es la acepción más extendida en cuanto a fidelización de clientes se refiere. Significa vender más, aumentando los ingresos por cliente.
 - c) Aumentar la cuota de compra en los clientes. Significa aumentar el porcentaje de la compañía en la cuota de compra del cliente, independientemente de si las compras del cliente crecen o no.

Conseguir la venta de una cartera estratégica en los clientes actuales. Significa vender un conjunto de productos estratégicos para la compañía en busca de la cartera más rentable o la que permita un mayor crecimiento, aunque signifique no vender más en los clientes actuales.



- **Satisfacción de los clientes.** Se trata de cuidar la percepción que el cliente tiene del producto y de la compañía. Ejemplos de objetivos de satisfacción del cliente serían conseguir un nivel de satisfacción “x” y ser percibido como el mejor proveedor. Conviene detallar los mercados, segmentos y/o productos en los que el objetivo de este tipo es estratégico.
- **Elementos de la proposición de valor.** Conseguir una mejora sustancial en un elemento de la proposición de valor puede ser un objetivo estratégico. Por ejemplo, una compañía con una proposición de valor atractiva que no consigue mantener un nivel de precios competitivo o no consigue entregar a tiempo sus productos pone en peligro su cuota de mercado y la satisfacción del cliente. Debería plantearse éstos objetivos en su Balanced Scorecard.

PASO 4. DEDUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS

Una vez construidas la perspectiva financiera y de clientes, la siguiente fase consiste en fijar los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos.

Teniendo en cuenta las relaciones de causa-efecto que ligan a los objetivos estratégicos, para hallar los que corresponden a la perspectiva de procesos conviene plantear la siguiente cuestión:

¿Cuáles son los procesos clave que van a permitir ofrecer la proposición de valor a los clientes y satisfacer a los accionistas?

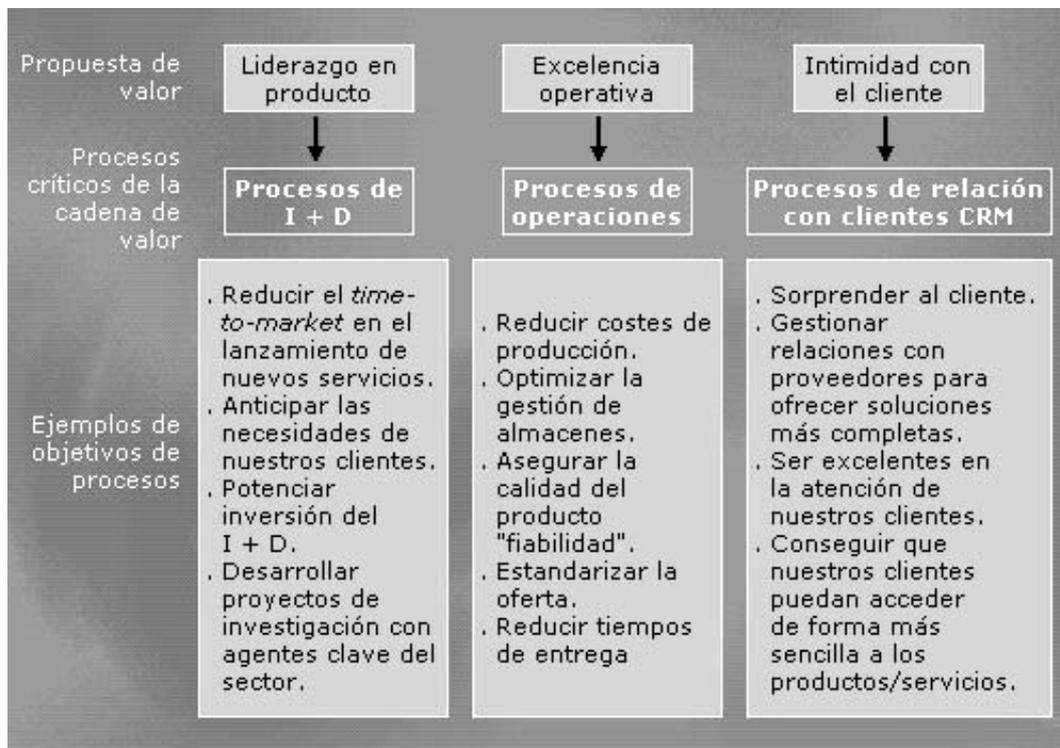
La respuesta debe formularse teniendo en cuenta la importancia que tienen la **propuesta de valor** al cliente y la **estrategia de competición** en el éxito del negocio, e identificando los procesos determinantes para conseguir los objetivos marcados en estos dos aspectos.

Con respecto a la propuesta de valor, un ejemplo permite comprender su relevancia en la selección de los objetivos desde la perspectiva de los procesos: si para mejorar la propuesta de valor, se define como objetivo de la perspectiva de clientes la mejora de la calidad percibida, desde la perspectiva de los procesos el objetivo puede ser “aumentar el servicio post-venta”.

La implantación de una estrategia de competición requiere, por su parte, tres procesos:

- **Procesos de I+D.** Éstos son los procesos de innovación y desarrollo, y los procesos de desarrollo de mercado y comercialización.
- **Procesos de operaciones.** La optimización de la cadena de valor es crítica para conseguir reducciones de costes y de tiempos, y aumentos en los niveles de calidad.
- **Procesos de relación con clientes.** Los procesos de conocimiento de los clientes y de relación con éstos son los más críticos.

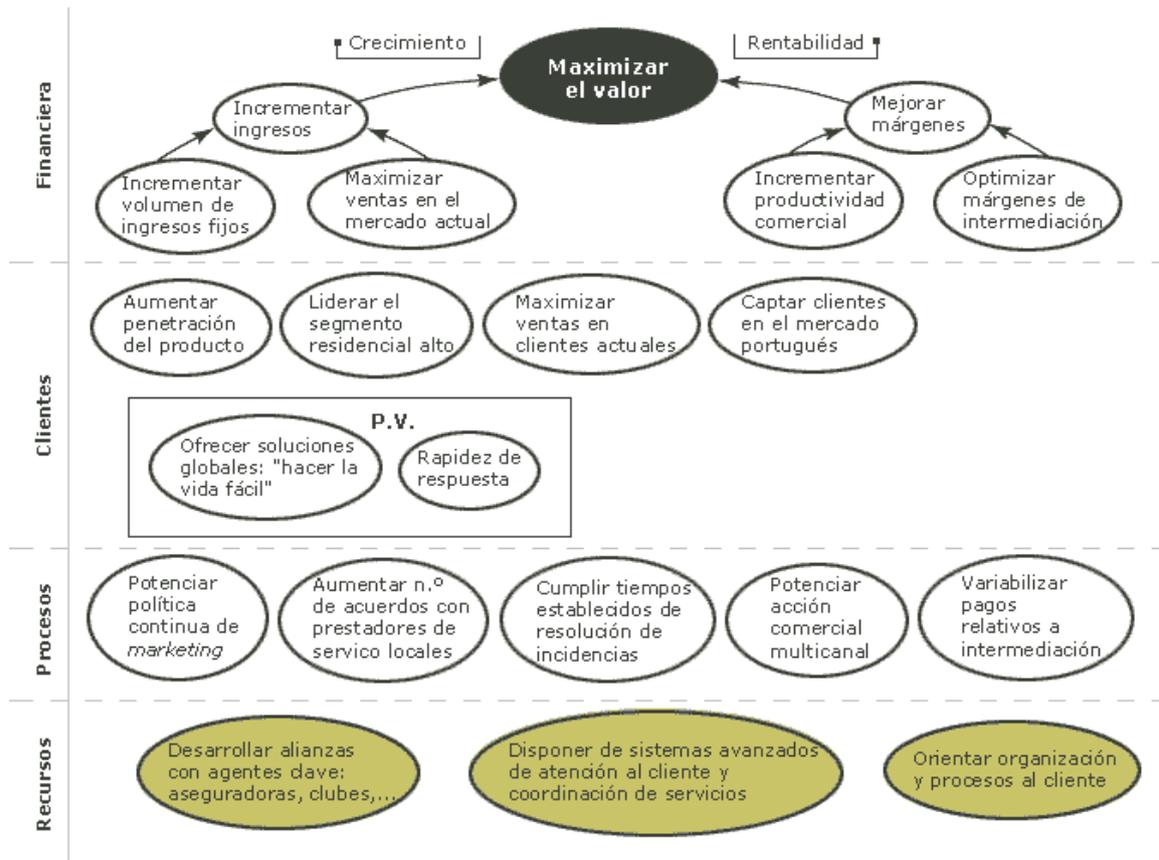
El siguiente esquema ilustra las relaciones existentes entre la propuesta de valor, los procesos que permiten la implantación de la estrategia y los objetivos desde la perspectiva de los procesos.



EJERCICIO 4

Determine usted los objetivos estratégicos de la empresa Opensoft para la perspectiva de procesos partiendo de los que considera que pueden ser procesos críticos para una empresa de software. Para ello, puede servirle de ayuda consultar el significado de la expresión "cadena de valor".

En el caso objeto de estudio, los objetivos estratégicos definidos por los directivos de Opensoft, desde la perspectiva de los procesos o perspectiva interna, se visualizan en este mapa:



En la definición de estos objetivos ya no sólo participaron los altos directivos de Opensoft, sino que se invitó también a directores de área y de departamento, con ideas más claras referentes a los procesos.

Como se puede observar, se trata de objetivos mucho más concretos y operativos. Además, cada uno de éstos contribuye a la realización de los de las perspectivas superiores. Por ejemplo, una potenciación de la política de promociones y marketing permite aumentar la penetración del producto, lo que da lugar a un crecimiento en los ingresos anuales por mantenimiento.

Para terminar, se debe tener en cuenta que, a pesar de que las empresas conozcan bien sus procesos internos y las debilidades y opciones de mejora que existen, en el Balanced Scorecard deben aparecer sólo aquellos objetivos que sean críticos para la compañía, y no todos los que sean deseables. Por ejemplo, el proceso de cobro en BMW es importante, pero no estratégico para la empresa; sin embargo, en Carrefour es un proceso crítico.

PASO 5. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DE INFRAESTRUCTURAS

La quinta fase del proceso toma como base las anteriores. Partiendo de los procesos que se han identificado como claves, se procede a establecer los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructuras indispensables para lograr que dichos procesos sean eficientes.

Los objetivos para la perspectiva de infraestructuras son extraídos a partir de cuatro aspectos. Se trata de las personas y la cultura, la tecnología y los sistemas de información, las alianzas y la organización.

PERSONAS Y CULTURA

El capital humano es el activo más importante de muchas organizaciones. La velocidad a la que hoy se exige adaptarse a las variaciones del entorno requiere disponer de personas capaces para llevar adelante la organización.

Los objetivos de infraestructura que se relacionan con este aspecto se encuentran agrupados en varios temas. No obstante, es preciso recordar que sólo aquéllos que son estratégicamente decisivos para los próximos años deben reflejarse en el proyecto de Balanced Scorecard.

- **Capital humano.** Se trata de objetivos relacionados con la cantidad y calidad del equipo de personas que colaboran con la organización. Los objetivos más habituales son atraer talento (clave en sectores emergentes con escasa disponibilidad de personas con competencias adecuadas), seleccionar personas y retener/fidelizar colaboradores.
- **Liderazgo.** En muchas compañías actuales se reproducen las “crisis de liderazgo” o incapacidades a escala directiva de asimilar las exigencias de liderazgo demandadas por el crecimiento de la compañía. Objetivos en esta dirección son los siguientes: desarrollar al personal con mayor potencial, incrementar las competencias de los niveles x-y de la organización, etc.
- **Retribución e incentivos.** Se trata de alinear los objetivos de la empresa con los de los empleados mediante un sistema de remuneración que premie el cumplimiento de éstos. Para este caso, los objetivos pueden ser los siguientes: implantar un programa de retribución variable, incrementar la masa salarial, diseñar planes de incentivos, vincular la retribución a la consecución de resultados, etc.
- **Clima laboral.** En algunas organizaciones intensivas en capital humano (industria, *telemarketing*, servicios, etc.) es muy importante gestionar las relaciones laborales y la cultura empresarial de forma que se alineen con los objetivos estratégicos globales de la compañía. Ejemplos de objetivos podrían ser los siguientes: redefinir el convenio colectivo, establecer horarios y turnos adaptados a los clientes, fomentar la comunicación horizontal y/o vertical, etc.
- **Formación y desarrollo.** En la mayoría de las compañías donde las personas y su actuación son el elemento más importante de contribución de valor a los clientes, este aspecto es crítico para conseguir los objetivos estratégicos globales de la organización. En este apartado se encuentran objetivos como mejorar las competencias, lanzar programas específicos de formación, establecer planes de carrera personalizados, implantar sistemas de gestión por competencias, implantar sistemas de evaluación del desempeño, conseguir proveedores de formación excelentes, etc.
- **Valores.** Las organizaciones líderes en los diferentes sectores se caracterizan por tener una cultura corporativa muy fuerte que induce a las personas a comportarse de forma estratégicamente alineada. En momentos de cambio estratégico importante puede ser aconsejable destacar objetivos relacionados con valores clave de esta cultura, como, por ejemplo, orientar la organización al cliente, desarrollar la honestidad e integridad, fomentar un trato exquisito, etc.

TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La presente es la era de la información y del conocimiento. Esto implica que las compañías que sean capaces de gestionar mejor sus flujos de información internos y externos se encontrarán en una posición competitiva superior.

Algunos objetivos estratégicos para la organización con respecto a esta cuestión están relacionados con las siguientes áreas:

- **Tecnología y comunicaciones.** Los objetivos sobre las infraestructuras tecnológicas se suelen encontrar en aquellas organizaciones en importante crecimiento y expansión geográfica, así como en aquellas que apuestan de una forma estratégica por las nuevas tecnologías. Algunos ejemplos son los siguientes: adaptación a la tecnología de Internet, desarrollo de la intranet corporativa, modernizar la plataforma de sistemas, etc.
- **Sistemas de información.** Las compañías que se encuentran inmersas en proyectos de reingeniería de procesos y/o reorganizaciones a gran escala suelen ser las más proclives a incorporar objetivos estratégicos directamente relacionados con sus sistemas de información: integrar los sistemas de gestión (ERP), orientar los sistemas a los clientes (CRM), implantar sistemas de soporte a la dirección (EIS), etc.
- **Procesos de gestión de la tecnología.** Normalmente, este apartado suele ser el gran olvidado en la mayoría de los Balanced Scorecards en grandes compañías. Se trata de establecer objetivos tales como mejorar la seguridad tecnológica, minimizar el riesgo ante fallos en los sistemas, proporcionar un soporte de alta calidad a los usuarios, etc.
- **Información.** Son objetivos relacionados con la cantidad y calidad de la información que se pone al servicio de las personas para tomar decisiones y realizar sus tareas del día a día. En este ámbito se encuentran objetivos como proporcionar información de gestión orientada a la toma de decisiones, gestionar el conocimiento corporativo, obtener información sistemática del mercado, etc.

ALIANZAS

Las organizaciones trabajan cada vez más de forma colaborativa con otras entidades. La experiencia ha probado que la innovación, la expansión territorial y la mejora de procesos clave pueden lograrse con mas facilidad si se recurre al trabajo conjunto con otra organización.

Algunos objetivos estratégicos para la organización en cuanto a esta cuestión están relacionados con estas áreas:

- **Fusiones y/o adquisiciones.** Las estrategias de las compañías contemplan cada vez más este tipo de objetivos, normalmente asociados a una aceleración del crecimiento/tamaño de la entidad. En este ámbito, se encuentran objetivos como los siguientes: realizar una fusión en el mercado “x”, absorber al competidor “y” o minimizar el impacto del proceso de una fusión.
- **Alianzas estratégicas.** En este caso se trata de desarrollar acuerdos a gran escala con otras compañías con las que se establecen sinergias comerciales y/o operativas. Algunos ejemplos podrían ser éstos: establecer una alianza estratégica para el desarrollo de nuevos productos, comercializar conjuntamente con la compañía “x” nuestros productos, etc.
- **Acuerdos globales con proveedores.** En este nivel están, por lo general, los acuerdos de *outsourcing* de procesos no críticos, así como los grandes acuerdos de integración de la cadena de valor con proveedores. Los siguientes son algunos ejemplos de esta estrategia: diseñar nuevos acuerdos de nivel de servicio (SLA) con el proveedor “x”, integrar el proceso de prestación con el proveedor “y”, etc.

ORGANIZACIÓN

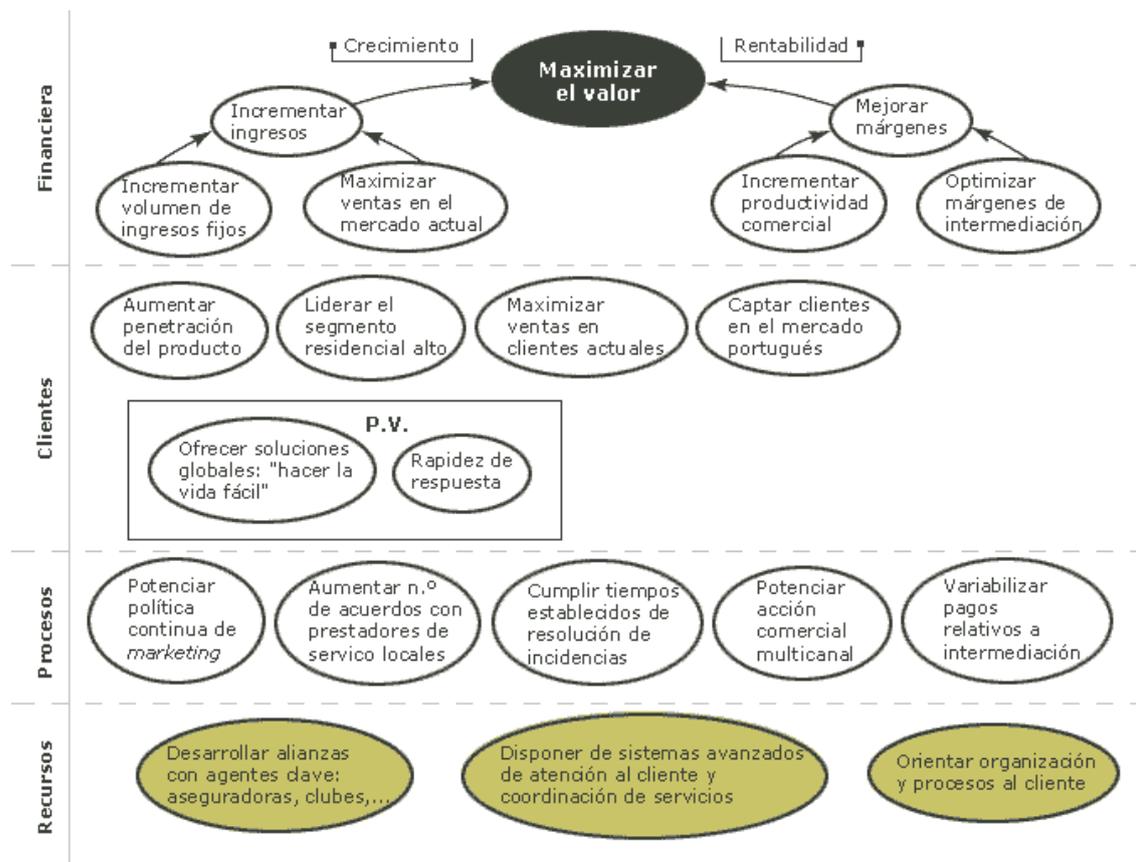
Muchas organizaciones se encuentran en una profunda transformación de sus procesos, estructuras organizativas y/o mecanismos de coordinación en busca de nuevas posibilidades para la excelencia.

El seguimiento y la gestión en procesos de transformación organizacional pueden hacerse gracias a objetivos relacionados con estas cuestiones:

- **Estructura organizativa.** En este ámbito se hallan objetivos como descentralizar/centralizar la estructura, implantar unidades estratégicas de negocio, etc.
- **Cambios en procesos.** Algunos ejemplos podrían ser la concentración de operaciones, la orientación al mercado en los procesos de creación de producto, la implantación un nuevo modelo de actuación comercial y la adaptación de los procesos al *e-business*.
- **Mecanismos de coordinación.** En algunas organizaciones, los aspectos de comunicación, delegación y toma de decisiones resultan clave para facilitar la consecución de resultados de negocio. Algunos ejemplos de objetivos alrededor de este concepto son los siguientes: implantar un comité comercial, formar equipos de trabajo interdisciplinarios, potenciar el trabajo en equipo y por proyectos, etc.

La definición de los objetivos estratégicos para la perspectiva de infraestructuras varía dependiendo del resultado de las fases anteriores del proceso. En el caso que se ha elegido, Opensoft ha hecho su selección tal como lo refleja su esquema.

La empresa ha decidido que es imprescindible, desde el punto de vista de los recursos o las infraestructuras, llevar a cabo alianzas con agentes clave, prestar atención a sus sistemas de atención al cliente y coordinación de servicios, así como orientar la organización a mejorar los procesos al cliente. Estos objetivos refuerzan sin duda la idea de alcanzar la excelencia operativa y, a través de ésta, el incremento en ingresos y en rentabilidad.



PASO 6. ESTUDIO DE LAS RELACIONES ENTRE LOS DIFERENTES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez que se han determinado todos los objetivos estratégicos para cada perspectiva, se estudian las relaciones que hay entre unos y otros para poder diseñar en toda la organización planes de acción consistentes.

Estas relaciones son de tipo causa-efecto. Reflejan qué objetivos de las perspectivas inferiores son los que *a priori* determinarán la consecución de los objetivos de la perspectiva superior. Además, explican las hipótesis estratégicas de la compañía y por qué la actuación en uno de los ámbitos de la compañía puede llevar a la consecución de resultados en el mercado y de resultados financieros.

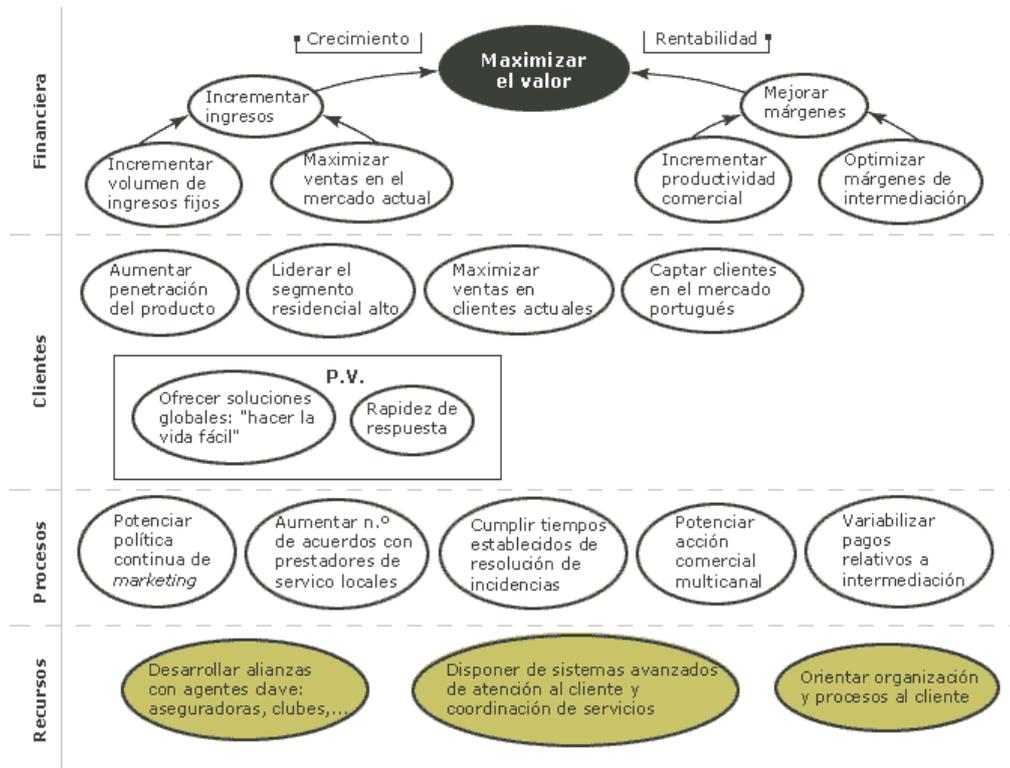
Existen dos formas de determinar las relaciones causa-efecto entre objetivos de un mapa estratégico. La primera es a través del diálogo y del consenso entre los miembros del equipo de dirección, que aportan su experiencia y conocimiento del negocio. Este método tiene la ventaja de fomentar el debate estratégico entre los miembros del comité de dirección. Asimismo, abre la puerta a una aproximación entre puntos de vista inicialmente antagónicos.

La segunda opción es empírica. Consiste en emplear modelos matemáticos y/o de investigación operativa para valorar los impactos combinados entre variables de gestión. Se trata de un método poco recomendable, puesto que puede resultar difícil y muy costoso establecer relaciones matemáticas entre variables de gestión. Por ejemplo: ¿quién podría llegar a aislar el efecto de una mejora del 10% en la productividad en el crecimiento del valor de la compañía?

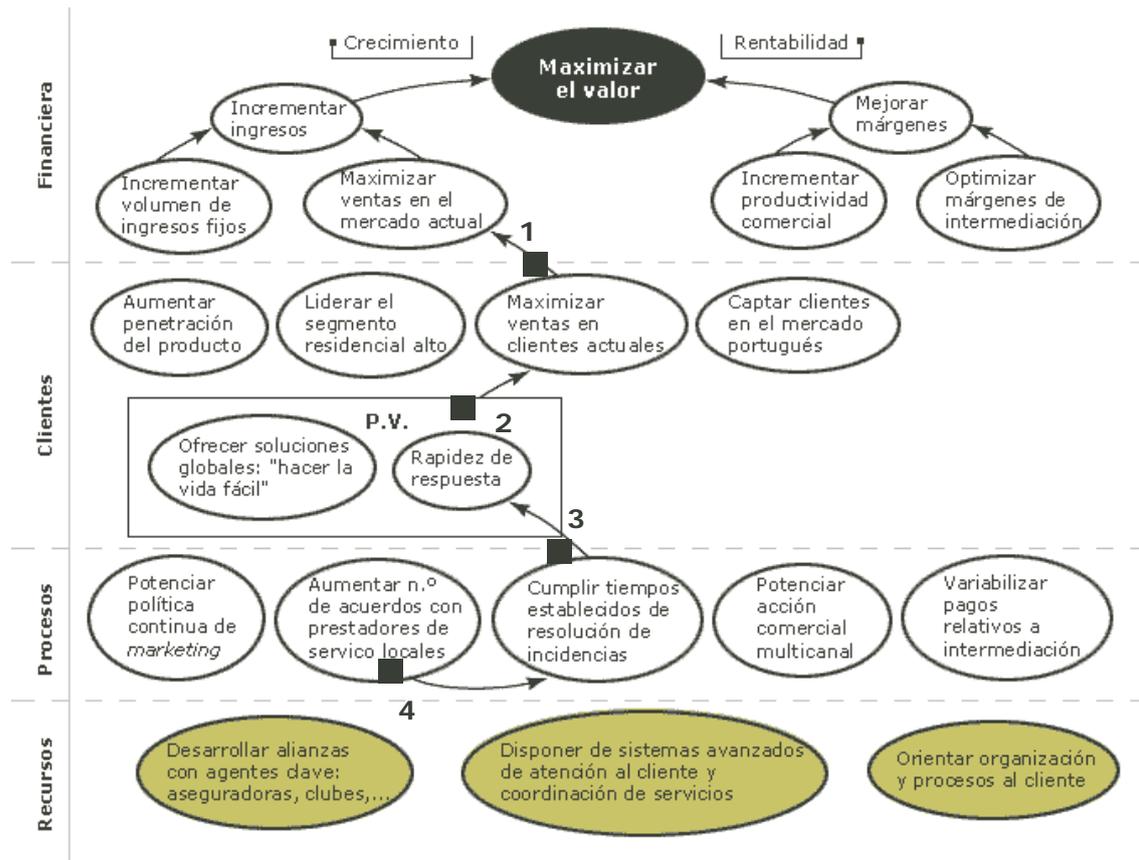
La construcción de las relaciones causa-efecto se entiende mucho mejor si se recurre a un caso práctico. Por este motivo, se dedicará lo que resta de sección al proceso de construcción de las

cadena causa-efecto de Opensoft. Para ello, se parte de los objetivos superiores de la perspectiva financiera y se desciende paulatinamente a lo largo del mapa estratégico. De hecho, en el anterior mapa de la empresa ya era posible observar ya algunas relaciones causa-efecto:

- 1.- La mejora del valor para el accionista es un efecto del crecimiento en ingresos y de la mejora en márgenes.
- 2.- A su vez, el crecimiento en ingresos es un efecto del incremento de los ingresos fijos y de las ventas en el mercado actual.
- 3.- Por otro lado, la mejora en márgenes es un efecto del incremento en la productividad comercial y optimización en los márgenes de intermediación.

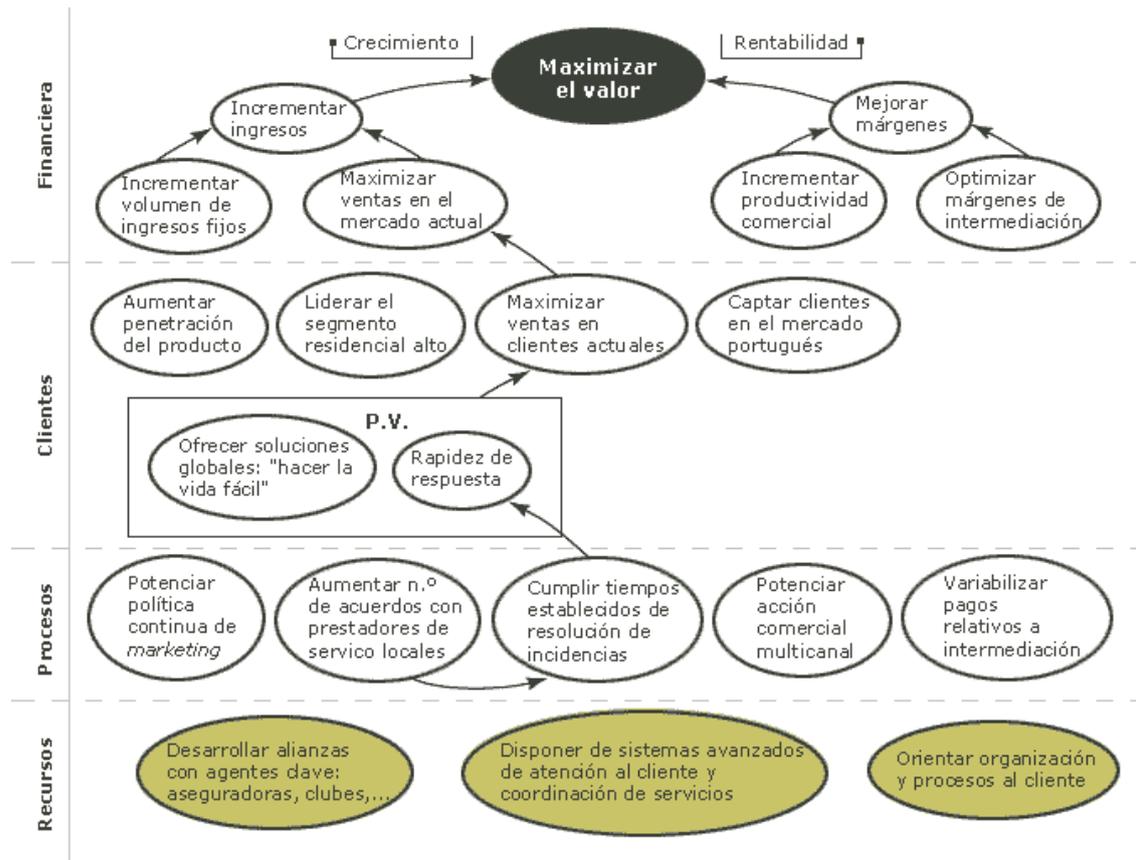


Al continuar la construcción de las relaciones causa-efecto a partir del objetivo financiero de "maximizar ventas en el mercado actual", las relaciones importantes que se encuentran se reflejan en el siguiente mapa.



Los cuadros marcan la relación causa-efecto.

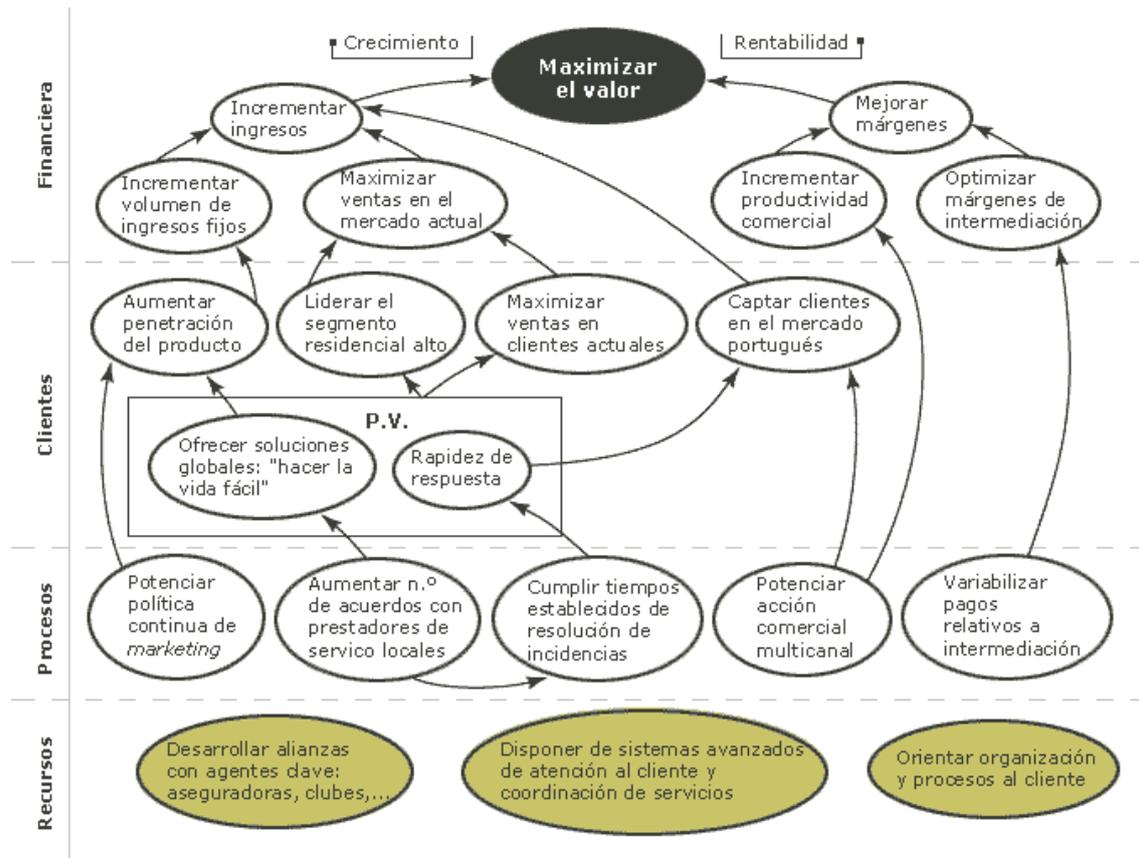
- La primera permite establecer que, a través de la maximización de las ventas a clientes actuales, se maximizan las ventas totales en el mercado actual.
- La segunda refleja que, si la empresa da mayor rapidez de respuesta, contribuirá a maximizar las ventas en clientes actuales y, de este modo, las del mercado actual.
- La tercera revela que Opensoft ha decidido que hay una relación de causa-efecto en el cumplimiento de los tiempos establecidos para la resolución de incidencias y la rapidez de respuesta. Ésta última se quiere conseguir a partir de la primera.
- La cuarta determina que Opensoft también ha establecido en su mapa que el cumplimiento de los tiempos establecidos para la resolución de incidencias depende del aumento en el número de acuerdos con prestadores de servicios locales.



EJERCICIO 5

Intente construir más relaciones causa-efecto sobre el mapa de Opensoft que se incluye a continuación.

El resultado final del proceso de construcción del mapa estratégico de Opensoft es el que refleja este mapa:



Antes de finalizar este apartado es importante destacar que, tal como se ha visto en el caso de Opensoft, las cadenas causa-efecto constituyen una herramienta de comunicación y de aprendizaje importante en el proceso de implantación estratégica. Un mapa estratégico bien elaborado suele tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causa-efecto muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa, centrando los esfuerzos de la gente en su realización.

CONCLUSIÓN

Como conclusión de esta sesión, es importante tener en cuenta que un buen mapa estratégico con los objetivos bien definidos debe explicar la razón por la cual, a partir de las personas, habilidades, sistemas, etc., la organización va a ser excelente en las actividades internas clave que permiten ofrecer un valor superior a sus clientes y conseguir éxitos financieros, alcanzando en conjunto la visión de la compañía.

Un buen mapa estratégico se construye partiendo desde las líneas estratégicas. Los objetivos deben definirse de arriba abajo; sin embargo, al leerlo conviene hacerlo de abajo hacia arriba.

Ahora bien, a lo largo de la ejecución de los ejercicios propuestos –si éstos se han llevado a cabo en grupos– seguramente se habrán presentado momentos de confusión. Probablemente, ello tuvo como causa cualquiera de las siguientes situaciones:

- Inicialmente se definen una gran cantidad de objetivos estratégicos que no siempre son prioritarios.
- Suele no haber claridad, por parte de los miembros del equipo, entre objetivos e indicadores.
- Es frecuente que falte un lenguaje común y compartido sobre los principales elementos del Balanced Scorecard y la definición de cada uno de ellos (¿cómo entendemos cada uno de nosotros lo que significa el objetivo “fidelización de clientes”, por ejemplo?).
- Falta visión global entre los miembros que trabajan en la construcción del mapa: cada uno defendiendo lo suyo.
- No todo el mundo ve la utilidad de la implantación del Balanced Scorecard.

Para asegurar el éxito del proceso, es necesario gestionar bien cada una de sus fases. Se recomienda ir perfeccionando de manera gradual el mapa, avanzando en los niveles de modelo; emplear un lenguaje común a todos los miembros; y mantener una visión global común y compartida.

El aprendizaje durante el proceso es enorme si se gestiona el impacto del cambio, la involucración y el compromiso de las personas; éstas se sentirán así más involucradas y motivadas a seguir avanzando en su perfeccionamiento y extensión en la organización.

IMPLANTE EL BALANCED SCORECARD

OBJETIVOS

El objetivo de esta última sesión es presentar la metodología de seguimiento de objetivos estratégicos del Balanced Scorecard, así como hacer una aproximación inicial a la implantación de este modelo de gestión en una empresa.

INTRODUCCIÓN

En esta sesión se retoma el tema de los principales componentes del Balanced Scorecard, estudiado en la sesión 2. En ella se explicaron con detalle los componentes del marco estratégico y los objetivos estratégicos, y quedaron por exponer los componentes de seguimiento (indicadores, metas, proyectos y evaluación), que pretendemos explicar en esta sesión.

EL SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

Así como el marco estratégico está compuesto por una serie de elementos que permiten a los responsables de la organización definir y clarificar la estrategia, el seguimiento de la misma tiene también varios componentes; éstos son los indicadores, las metas, los proyectos y la evaluación.

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los indicadores estratégicos se definen una vez construido el mapa de objetivos. Su función es medir si éstos se cumplen. Con frecuencia se cae en el error de minusvalorar su importancia, puesto que sus implicaciones son operativas. No puede perderse de vista que los indicadores que miden un objetivo son los que, en última instancia, lo definen, y que son la herramienta de comunicación más poderosa. Un error en el momento de seleccionar las medidas para medir cada objetivo estratégico puede provocar que la organización no vaya en la dirección deseada.

Existen dos tipos básicos de indicadores: los inductores y los de resultado. Los primeros miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo (por ejemplo, inversión en tecnología). Los segundos miden el grado de obtención de resultados (por ejemplo, número de fallos de los sistemas de información). Debido a que la medición que se hace con cada uno de los tipos de indicadores tiene sus ventajas y desventajas, es conveniente emplear los dos tipos en la verificación de cada objetivo estratégico.

Ahora bien, la definición de los indicadores es fundamental en la medida en que, si no se logra que el indicador escogido mida lo que en realidad se desea, será imposible controlar si un objetivo se está cumpliendo o no. Con el fin de evitar esta situación, es conveniente plantearse las siguientes cuestiones, cuya respuesta permitirá seleccionar y usar indicadores de calidad:

- ¿Cómo se calcula el indicador? Vale la pena definir la forma de calcularlo exacta y detalladamente, ya que así se sabrá si trae problemas o no.
- ¿Cuál es la frecuencia de recolección de la información?
- ¿Cuáles son las fuentes de información para calcular el indicador?
- ¿Por qué se utiliza este indicador y qué comportamientos asociados se quieren potenciar?
- ¿Quién es el responsable de facilitar la información?

- ¿Quién es el responsable de los resultados del indicador?
- ¿Cuánto cuesta medir ese indicador? Es importante evitar que su coste sea excesivamente alto; de ser así, sería mejor emplear uno menos preciso, pero más accesible.

Un último aspecto que debe tenerse en cuenta en el momento de seleccionar los indicadores es la necesidad de evitar una serie de errores que se cometen con frecuencia y que comprometen el logro de los objetivos.

El primero es seleccionar sólo los indicadores que sean fáciles de calcular. No debe medirse sólo aquello que es fácil de obtener, o aquello que la empresa ha medido desde siempre. En este sentido, muchas empresas utilizan indicadores genéricos que no añaden valor.

Un ejemplo permite identificar con mayor facilidad esta falta. A veces se utiliza el indicador de gastos de formación para medir objetivos de desarrollo del talento en la empresa. Sin embargo, los gastos de formación no reflejan el grado en el que la empresa está desarrollando las competencias estratégicas de sus empleados. Por tanto, es necesario buscar indicadores más adecuados para valorar el cumplimiento de este objetivo estratégico.

Debe recordarse que, para los casos en los que es difícil encontrar el indicador perfecto, es preferible identificar un buen indicador (aunque sea cualitativo) antes que no tener ninguno.

El segundo error más común es pretender seleccionar los indicadores perfectos. Con frecuencia, se trata de una búsqueda imposible. Es recomendable, en estos casos, reemplazar el indicador "ideal" por varios "menos buenos", pero que pueden aproximarse a la verdad sobre el logro del objetivo estratégico.

La tercera equivocación que se suele cometer es seleccionar determinados indicadores sólo porque van a reflejar una buena actuación. Ello suele ocurrir cuando se emplea el Balanced Scorecard para monitorizar la actuación de las áreas.

Los diferentes implicados tienden a presionar para que los indicadores que se seleccionen sean aquéllos en los que su actuación es más exitosa. Esto, evidentemente, no contribuye a mejorar la actuación de la organización; y a largo plazo resulta contraproducente.

Otra falta usual, relacionada con la anterior, es utilizar los indicadores para buscar culpables al inadecuado rendimiento de la empresa. Esta tendencia desvía la razón de ser del Balanced Scorecard, que no es otra que comunicar e implantar la estrategia y/o gestionar el cambio. Los objetivos deben permitir la gestión estratégica, no la identificación de culpables.

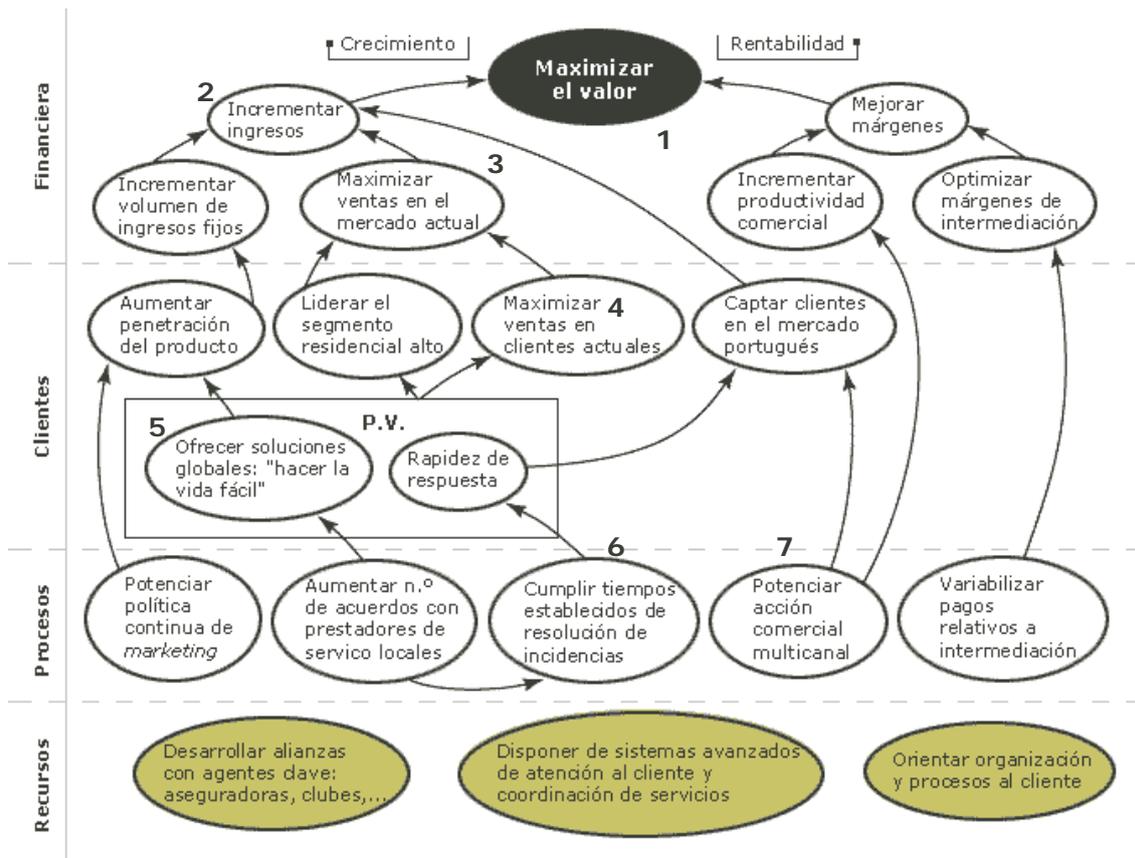
También es común caer en el error de seleccionar muchos indicadores. Ello conduce a la complicación innecesaria de la gestión de modelo. La medida más prudente es tres indicadores por objetivo estratégico. Así se logra el equilibrio entre la medición adecuada y un manejo ágil y claro de la información.

El último error es tan común como peligroso para la empresa. Se trata de seleccionar indicadores que pueden inducir a comportamientos contraproducentes. Por ejemplo, en una empresa del sector del mantenimiento de instalaciones se fijó como objetivo aumentar la productividad de los empleados, para lo que se eligió como indicador "el número de averías mensuales solventadas"; además, se fijó un plus salarial para determinado número de averías solucionadas en un mes. La consecuencia fue que las averías totales aumentaron, reduciéndose el nivel de mantenimiento preventivo y la calidad de las reparaciones.

EJERCICIO 6

Si se toma el mapa estratégico construido en la sesión 3 del curso, ¿qué indicadores deberían escogerse para hacer el seguimiento de los objetivos de Opensoft?

Veamos a continuación algunas sugerencias:



1. Maximizar el valor: EVA
BAII

2. Incrementar ingresos: Ventas totales

3. Maximizar ventas en el mercado actual: Ventas en el mercado actual

4. Maximizar ventas en clientes actuales: Cuota de mercado
N.º de nuevos clientes

5. Ofrecer soluciones globales: "hacer la vida fácil": Ventas de pdto. X
Satisfacción de clientes

6. Cumplir tiempos establecidos de resolución de incidencias: Lead times
N.º de reclamaciones

7. Potenciar acción comercial multicanal: N.º de visitas
% de proyectos ganados
N.º de propuestas

Nota. El EVA es un indicador financiero que mide el valor económico agregado; BAll es el beneficio antes de intereses e impuestos.

¿Qué es cada uno de los siguientes indicadores: “inductor” o “de resultado”?

- Ventas totales
- Cuota de mercado
- Número de nuevos clientes
- Grado de satisfacción de los clientes
- Número de reclamaciones
- Número de visitas

Las respuestas se encuentran al realizar el ejercicio online.

METAS

Las metas son los valores objetivos que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado. Tanto definir las como establecer los responsables de su consecución es el siguiente paso, tras la selección de los indicadores.

La fijación de las metas determina el grado de esfuerzo que va a tener que hacer la organización para cumplir los objetivos, así como los recursos que necesitará para conseguirlos.

Un ejemplo práctico permite clarificar este concepto. Opensoft tiene como uno de sus objetivos “aumentar la penetración del producto ‘cuota anual de mantenimiento’”; este objetivo puede ser medido a través de los indicadores “ventas totales del producto”, “número de clientes del producto” y “nivel de satisfacción de los clientes del producto”. El nivel de reto esperado con respecto a ese objetivo es definido por las metas, que en este caso son tres:

- “Aumentar en el 10% las ventas totales del producto”.
- “Alcanzar 650 clientes del producto”.
- “Lograr un nivel 4/5 de satisfacción de los clientes del producto”.

Estos números definen claramente qué es lo que Opensoft quiere conseguir en cada objetivo. La concreción permite enfocar los esfuerzos para lograr los objetivos.

Una vez establecidas las metas, es necesario identificar al responsable de alcanzarlas, momento en el que se involucra al resto de la empresa en el cumplimiento de la estrategia. Al asignar deberes concretos frente a los indicadores/objetivos e induciendo a la fijación de metas, el compromiso con la estrategia pasa a ser individual.

Las metas, en general, deben cumplir tres requisitos básicos para ser efectivas:

- Ser **retadoras** y, por tanto, orientar la actuación de las personas a superar su *performance* actual sobre el objetivo.
- Ser **accesibles**, de forma que no provoquen desmotivación o indiferencia en las personas responsables de su obtención.
- Ser **gestionables**, de modo que sirvan para monitorizar la evolución de cada indicador, por lo que la recomendación es que las metas se periodifiquen mensualmente dentro del ejercicio en curso y se fijen metas anuales para el resto de años que abarque el plan estratégico.

PROYECTOS O INICIATIVAS

Finalmente, el último elemento que configura la construcción del Balanced Scorecard es la selección de iniciativas o proyectos estratégicos. Las iniciativas estratégicas son aquellos proyectos que la organización debe lanzar para conseguir los objetivos y metas planteados.

Nuevamente, un ejemplo permite definir con claridad este concepto. Opensoft tiene como uno de sus objetivos “cumplir los tiempos establecidos de resolución de incidencias”; para este objetivo, la empresa define los indicadores “número de reclamaciones” y “lead times”. Se plantea como metas “reducir en el 40% el número de reclamaciones” y “alcanzar ‘lead times’ máximos de tres días”.

El proyecto seleccionado por la empresa para este caso fue la “reingeniería del proceso de entregas”.

Ahora bien, las organizaciones cuentan usualmente con múltiples iniciativas de proyectos y tienen dificultades en el momento de elegir y priorizar los proyectos que van a desarrollar. Al aplicar el Balanced Scorecard, las compañías cuentan con un instrumento que les facilita la toma de estas decisiones, ya que permite valorar si los proyectos que se van a lanzar contribuyen o no a la consecución de la estrategia. Aquellos proyectos que no añaden valor son desestimados y sus recursos se destinan a los proyectos clave.

Determinar cuáles son los proyectos estratégicos adecuados para una organización es un proceso que tiene tres etapas: la identificación de proyectos, acciones e iniciativas; la priorización de proyectos estratégicos; y la definición detallada del proyecto.

En la **etapa de identificación de proyectos, acciones e iniciativas**, los responsables de cada objetivo estratégico proponen una serie de acciones y proyectos relacionados con la obtención de las metas fijadas para el cumplimiento de aquél.

Para ello, el equipo de trabajo debe recopilar toda esta información y realizar un primer trabajo de agrupación de diferentes iniciativas en proyectos corporativos de mayor envergadura. Al final de este trabajo, debe quedar una lista de entre 50 y 60 proyectos estratégicos que la compañía quiere acometer en los próximos años, todos ellos vinculados a la consecución de uno o más objetivos estratégicos.

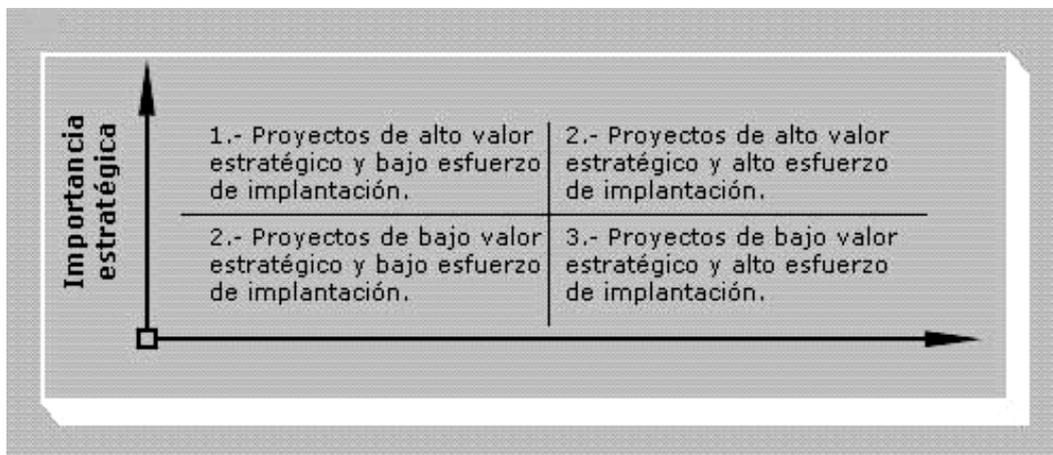
En la **etapa de priorización de proyectos estratégicos** se decide, entre todas las propuestas para cada objetivo, cuáles de los proyectos o iniciativas se aprueban y cuáles no. Se trata de una decisión clave en el proceso de planificación estratégica y presupuestaria. Para facilitarla existen dos herramientas: la matriz de proyectos y objetivos, y la matriz de impacto y esfuerzo.

La matriz de proyectos y objetivos permite identificar visualmente el impacto que produce cada proyecto en cada objetivo estratégico. Esta matriz puede ayudar a identificar qué proyectos producen un impacto más global.

Objetivo	Proyecto			
	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4
Objetivo 1				
Objetivo 2				
Objetivo 3				
Objetivo 4				

COLOR	SIGNIFICADO
	Alto impacto del proyecto en la consecución del objetivo estratégico
	Impacto medio del proyecto en la consecución del objetivo estratégico
	Impacto bajo del proyecto en la consecución del objetivo estratégico
	Impacto negativo del proyecto en la consecución del objetivo
	El proyecto no impacta en la consecución del objetivo

La matriz de impacto y esfuerzo permite valorar, una vez analizados qué proyectos son más estratégicos, el nivel de esfuerzo que supone su implantación. Al valorar el nivel de esfuerzo *versus* la prioridad estratégica del proyecto, es posible decidir qué proyectos son prioritarios y cuáles no:



En esta fase se determinan también las metas estratégicas a través de un proceso reiterativo, que, además, tiene que coordinarse con el proceso de asignación/obtención de recursos y la gestión presupuestaria.

EJERCICIO 7

Intente definir posibles proyectos para el caso de Opensoft. Tenga en cuenta para ello el mapa estratégico que se ha elaborado.

Una vez que se han determinado los proyectos estratégicos incluidos en el mapa, se entra en la **etapa de la definición detallada del proyecto**, que debe incluir su planificación, su responsable y los principales indicadores para su seguimiento y las metas para estos indicadores.

La manera como se ejecuta esta fase es la elaboración de una ficha del proyecto en la que consten los datos necesarios para su correcta identificación. La ficha debe contener los siguientes datos:

Nombre del proyecto	Nombre con el que se conoce el proyecto
Descripción del proyecto	Principales características y propósitos del proyecto
Objetivos del proyecto	Principales objetivos del proyecto de carácter general
Responsable	Quién es el responsable del éxito del proyecto
Equipo de trabajo	Quiénes forman parte del equipo de trabajo y con qué grado de dedicación
Objetivos estratégicos sobre los que impacta	Objetivos del mapa estratégico sobre los que va a suponer un impacto
Indicadores de seguimiento	Indicadores que van a permitir monitorizar la evolución del proyecto, tanto en su impacto sobre los objetivos estratégicos como en el control de cuestiones operativas
Metas para cada indicador	Deben establecerse metas para cada indicador de manera periodificada
Plan de trabajo con hitos	Principales hitos y diagrama PERT del proyecto

CONDICIONANTES

Establecido el proceso de seguimiento estratégico, es el momento de explicar, en términos generales, el proceso de implantación del Balanced Scorecard.

Para ello es necesario, ante todo, establecer los condicionantes que determinan cómo será la implantación del Balanced Scorecard. Se plantean tres preguntas:

- ¿En qué tipo de organización se va a implantar el modelo?
- ¿Cuál es el objetivo de la implantación del modelo?
- ¿Quién lidera el proyecto de implantación?

TIPO DE ORGANIZACIÓN EN LA QUE SE VA A IMPLANTAR EL MODELO

La respuesta a esta cuestión determina los elementos que deben ser tenidos en cuenta de forma particular en el momento de implantar el Balanced Scorecard.

De esta manera, si la empresa es una filial de una multinacional, el desarrollo del Balanced Scorecard debe tener muy en cuenta las directrices de la casa matriz a la hora de definir el marco estratégico y los objetivos del mapa. En caso de que se trate de un ente público o de una ONG,

será clave para el proyecto definir cómo crea valor esa organización, quiénes son sus clientes, etc. En este tipo de organismos, por tanto, la etapa de definición estratégica cobra mucha importancia. Por último, si se trata de una pyme, el factor crítico que habrá que tener presente es el grado de participación y compromiso de la alta dirección; pero ello no debe conducir a descuidar la participación y comprensión del proyecto por parte de todas las personas clave.

OBJETIVO DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO

Los diferentes objetivos de la implantación del Balanced Scorecard tienden a centrarse en la superación de las barreras a las que se hizo referencia en la primera sesión. Dependiendo de la importancia que tenga para cada empresa romper una barrera u otra, varía el objetivo de la implantación.

De este modo, cuando es la **barrera de la visión** la que debe ser superada, se deben centrar los esfuerzos en el diseño de la estrategia general y del mapa estratégico. El objetivo será **procurar a la organización de una visión operativa de la estrategia consensuada y compartida** por toda la organización. Para obtenerlos, debe clarificarse la visión de futuro y detallarse la estrategia, transformándola de unos conceptos generales a unos objetivos operativos directamente accionables. Esta actividad se realiza una vez que se ha alcanzado el consenso y con una alta implicación y compromiso de la dirección de la compañía que finalmente esponsoriza todo el proceso.

Ante la **barrera de las personas** es preciso focalizar la acción en que el proceso sea participativo y en que la comunicación sea amplia y permanente. En este caso, el objetivo será el **alineamiento organizativo y de personas**; para alcanzarlo, se desarrollarán en cascada los modelos de negocio para cada una de las unidades de la empresa, alineados con el modelo global de la organización. Esto permitirá evidenciar que los objetivos de la organización están relacionados y vinculados con la estrategia operativa, así como el hecho de que marcan la pauta para definir metas en la dirección estratégica. Una vez establecidas las relaciones entre las áreas operativas y la estrategia general de la empresa, deben realizarse acciones de comunicación y motivación en todos los niveles de la compañía para posibilitar la comprensión de las personas y su compromiso con el enfoque estratégico de toda la organización.

Superar la **barrera de los procesos** implica hacer esfuerzos en la identificación de los proyectos en curso y en la definición de sus relaciones con los objetivos estratégicos definidos. En función de lo establecido, deben priorizarse y redefinirse. Se deben también definir los recursos necesarios para conseguir los objetivos fijados. El objetivo perseguido aquí es el **alineamiento de iniciativas**.

Las iniciativas son acciones estratégicas que se generan como respuesta a la necesidad de alcanzar las metas establecidas a partir de la situación existente. Alinearlas permite evaluar y seleccionar los proyectos existentes que son verdaderamente estratégicos, detectar nuevas necesidades y priorizar las iniciativas que finalmente van a ser impulsadas. Para lograr este propósito, debe nombrarse un responsable de implantación por iniciativa, un equipo de desarrollo, unos objetivos y unos hitos que permiten el seguimiento de su desarrollo en el tiempo.

Finalmente, cuando es la **barrera de aprendizaje** la que debe ser sorteada, debe desarrollarse un nuevo proceso de gestión estratégica, centrando los esfuerzos en la implantación de un sistema de información e integrándolo en los procesos de gestión habituales de la compañía: reuniones, *reporting*, etc. El objetivo que hay que lograr en este caso es el alineamiento de los recursos (presupuestos).

En esta situación debe tenerse en cuenta que la implantación de las iniciativas requiere dotarlas de unos recursos humanos y materiales necesarios tanto a corto como a medio y largo plazo; por tanto, debe alinearse el presupuesto con la estrategia operativa, de tal forma que éste sea una traducción económica a corto plazo de los recursos necesarios para implantar la estrategia. El presupuesto pasa, entonces, de ser un proceso separado de la estrategia a convertirse en una

continuación lógica de ella. Se empieza a valorar la contribución de cada unidad a la consecución de los objetivos estratégicos de toda la compañía.

LIDERAZGO DE PROCESO DE IMPLANTACIÓN

La pregunta de quién debe ser el líder del proyecto de implantación del Balanced Scorecard tiene diferentes respuestas, y son distintas las consecuencias que de ello se derivan.

Si el proyecto es liderado por la dirección general, seguramente estará orientado más hacia la gestión estratégica que hacia la medición y el control. En caso de que sea liderado por el departamento de planificación estratégica, lo más probable es que el Balanced Scorecard sea empleado simplemente para facilitar la elaboración del plan estratégico, para que éste sea más operativo, completo y entendible. Si, por el contrario, el proyecto está bajo el mando del departamento de control de gestión o dirección financiera, el modelo de gestión se centrará en el seguimiento de indicadores y en racionalizar la asignación de recursos.

Existen otras dos posibilidades para asignar el liderazgo. La primera es elegir el departamento de sistemas de información; en este caso, el proyecto se centrará en la implantación de una herramienta que permita el seguimiento de los indicadores. La segunda opción es designar al departamento de calidad, focalizando el proyecto en el seguimiento de indicadores de procesos y en ligar el Balanced Scorecard con el modelo EFQM.

La elección del líder depende de las necesidades y preferencias de cada organización.

FASES DE IMPLANTACIÓN

Un proyecto de Balanced Scorecard puede tener tres diferentes tipos de alcance o de enfoque, tal como se vio con anterioridad. Para explicar las fases de su implantación se recurre a un enfoque de “sistema de gestión estratégica”.

Se asume que la empresa que lo implanta quiere conseguir los cuatro grandes objetivos o beneficios de un proyecto Balanced Scorecard: operativización de la estrategia, asignación estratégica de recursos, alineamiento de personas y sistema de gestión.

La estructura tipo de un proyecto de estas características es la siguiente:

- **Fase I. Diseño de la implantación**
- **Fase II. Implantación inicial**
- **Fase III. Generalización**

FASE I. DISEÑO DE LA IMPLANTACIÓN

Esta fase consiste en la preparación de la organización para implantar la estrategia. Engloba la planificación del proyecto, la formación del equipo de trabajo en la metodología Balanced Scorecard, la clarificación de la estrategia de la compañía (o su definición en caso de que no esté definida), el diseño del mapa estratégico y la planificación de su implantación, tanto desde el punto de vista tecnológico como desde el de su integración en el modelo de gestión.

FASE II. IMPLANTACIÓN INICIAL

La segunda fase consiste en la implantación del mapa estratégico de la organización mediante la definición de los elementos de seguimiento de resultados, la implantación inicial de una herramienta informática, la definición del plan de acción y el lanzamiento de sus principales

iniciativas, y el diseño detallado de integración del Balanced Scorecard en la compañía (informes de gestión que va a sustituir, integración en los mecanismos de coordinación, vinculación del Balanced Scorecard con los presupuestos y con los objetivos de las personas, etc.).

La implicación de todo el equipo directivo y su liderazgo continuado a lo largo de la implantación se convierten en elementos clave para su éxito. Sin su compromiso es difícil implantar el Balanced Scorecard, así como también lanzar e implantar todos los proyectos e iniciativas en la organización. Por último, deben facilitarse a las personas involucradas en el proceso de implantación inicial los recursos, medios y herramientas que se precisen para garantizar una implantación efectiva.

FASE III. GENERALIZACIÓN

Esta fase consiste en la extensión de la implantación del Balanced Scorecard a toda la organización. Ello implica la definición de los mapas estratégicos de las diferentes unidades de negocio y de soporte, la extensión de la implantación tecnológica y su consolidación, la implantación de los proyectos del plan de acción definidos en la fase II y, por último, la interiorización del Balanced Scorecard como metodología de gestión.

Entre los elementos clave para la extensión exitosa del Balanced Scorecard en la organización, siguen destacando el liderazgo sostenido del equipo directivo y el compromiso de los implicados en el proceso. Adicionalmente, la gestión del proyecto de una manera integral cobra mucho peso, debido a la complejidad de gestionar varias implantaciones simultáneas a la vez que se lanzan los proyectos del plan de acción.

Evidentemente, para cada una de las fases podemos distinguir diferentes etapas que describen el proceso de implantación más en detalle, pero que no son objeto de estudio en este seminario.

CONCLUSIONES

En los últimos años, el Balanced Scorecard se ha ido extendiendo como uno de los modelos de gestión más exitosos en las grandes compañías, y lo ha hecho porque permite dar una visión global a la gestión de la empresa y ayuda a ligar las acciones del día a día con la estrategia a largo plazo. Sin embargo, su implantación no carece de dificultades, ya que implica un alto esfuerzo de la dirección de la compañía por poner en marcha un nuevo modelo de gestión complementario a los que las organizaciones ya tienen (ABM, gestión presupuestaria, EIS, etc.) y que requiere involucrar a las personas clave de la organización para que el plan estratégico deje de ser un informe en la estantería y se convierta en la herramienta de gestión básica para la toma de decisiones del equipo directivo y de toda la organización.

El Balanced Scorecard debe ser un modelo para clarificar la estrategia de su compañía y ayudarle a convertir esa estrategia en resultados de negocio a través de la actuación de toda la organización, día tras día. ■ ■ ■