



Implementación del BSC

La revisión de múltiples BSC en varias empresas de diferentes países, nos lleva a la conclusión de que no ha quedado claro la diferencia en cuanto a la planificación estratégica tradicional, los cuadros de mando franceses del 60 y la propuesta del Balanced Scorecard(BSC) que nos entregaron los Dres Kaplan y Norton.

Algunos planes tampoco son estratégicos, más bien son operativos a pesar de que tengan metas a varios años plazo, ya que no se plantea la transformación requerida en la estrategia. Otros más bien son presupuestos, con otros tipo de indicadores además de los financieros.

Lo que llama la atención es que para muchos está claro el enfoque teórico del BSC, pero cuando lo llevan a la práctica adolece de sus principales elementos, tales como el correcto planteamiento de la hipótesis estratégica, la propuesta de valor, el mapa causa efecto y la matriz para el cuadro de mando.

Una correcta implementación, requiere primero tener claro el mapa conceptual en que se basa la estrategia, así como su relación causa efecto entre las diferentes perspectivas. Fuera de los objetivos financieros que representan el resultado esperado, no queda clara la forma en que obtendrán los ingresos por medio de la promesa que plantea a sus clientes. Los objetivos de los procesos tampoco plantean cómo se alcanzarán los resultados financieros y la forma en que se dará soporte a la propuesta a los clientes.

Por último no se visualiza el cambio que se espera en los Recursos Humanos para poder ejecutar la nueva estrategia, ni tampoco se plantea la infraestructura informática en que se fundamenta el capital de la información. Tampoco queda claro cual es la agenda que la empresa llevará a cabo para el logro del cambio organizacional.

Un plan estratégico debe reflejar la dirección que la alta gerencia quiere dar a la organización sea pública o privada, para lo cual plantea un conjunto de estrategias integradas y balanceadas. Ese conjunto de estrategias debe mostrar cuáles son los resultados esperados y cuáles son los cambios que se deben dar para poder alcanzarlos.

Solo de ésta forma es como se obtendrán los beneficios tangibles de sus activos intangibles, haciendo realidad la frase de que “el recurso humano es el activo más valioso de la organización”, de lo contrario será un costo más.



Nuestra recomendación está en la forma en como se plantea el mapa causa efecto. Luego que se tienen claros los objetivos financieros para maximizar el beneficio sobre los activos actuales (productividad) y como lograr nuevos ingresos (crecimiento), lo siguiente es aclarar cuál es la estrategia de diferenciación con que se atraerá a los clientes, ya sea mediante innovación, costos o satisfacción total.

Hasta aquí hemos podido comprobar que no hay problema. Cuando se pasa a definir los temas en las perspectivas siguientes, no se puede olvidar la estrategia de diferenciación planteada en la propuesta de valor, ni la definición de los atributos de la estrategia con los cuales se competirá, la imagen a proyectar y el como mantener las relaciones con los clientes. Los procesos que se identifiquen deben estar claramente conectados con cada uno de los atributo por desarrollar, de seguido sin pasar a otro atributo, se requiere identificar los puestos claves, las competencias claves y la tecnología requerida en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Luego se continua el proceso con los otros atributos hasta completar todo el mapa. Aquí lo importante es el concepto vertical de la relación causa efecto entre atributos, procesos, competencias, tecnología.

Para cada atributo se deben considerar tanto los procesos productivos o de operaciones, como los procesos de gestión de clientes y de innovación, de forma tal que haya una clara identificación de cómo se logrará la estrategia. Cuando ésta primera parte está completa, se puede buscar interacciones entre procesos, temas etc.

Hay que recordar que los procesos críticos, los puestos críticos, las competencias críticas y la tecnología crítica va a depender de la estrategia de diferenciación que la organización haya elegido para competir, no puede haber contradicciones entre lo que se busca y lo que se hace.

Un ejemplo podría aclarar más lo planteado:

Una organización decide competir con una estrategia de “bajo costo” para lo cual se plantea en su perspectiva financiera objetivos relacionados, uno de ellos es “ser líder en costo de la industria”, el otro es “incrementar la participación en clientes”. Su propuesta de valor a los clientes es “Ofrecer productos y servicios que sean consistentes, a tiempo y bajo costo”, para ello en la perspectiva de clientes plantea tres temas: ser un proveedor de bajo costo (alta utilidad), calidad perfecta y velocidad de compra. Con lo anterior en mente identifica que en sus procesos operativos debe “mantener excelentes relaciones con sus proveedores”, los elementos a cuidar en sus procesos son “el costo, la calidad, el tiempo”, para ello considera que su estrategia en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe dar énfasis a conceptos como el mejoramiento de la capacidad de sus procesos y la utilización de técnicas como el Seis Sigma.



En el capital de la información se identifica la tecnología que le permita ser más rápido, más barato. En la innovación lo que le interesa es la innovación de los procesos, y en el capital organizacional la filosofía recomendada es compartir conocimientos. Los elementos a considerar serían muy distintos si pretende una estrategia de líder en productos o en Solución total a clientes, en este particular la tecnología de CRM (Administración de las relaciones con los clientes), es fundamental, no así para las otras dos estrategias. La pregunta aquí es: ¿porqué todas las empresas quieren implementar CRM, si no es un requisito para su estrategia?, ¿Porqué todas las empresas quieren certificarse ISO 9001?. La respuesta es porque no está clara cuál es su estrategia competitiva.

Se ha dicho hasta la saciedad, pero no se entiende: “*Una empresa no puede ser todo para todos*”. Tiene que decidir sobre como desea ser percibida por sus clientes, con suficiente claridad para que no haya confusión.

Cuando las empresas no tienen claro su enfoque, se pierden en miles de proyectos, fusiones, compras de empresas que al final la llevan a la bancarrota, tal y como ha sido demostrado en tantos ejemplos de las grandes multinacionales.

Lo invitamos a comentar este artículo sea que este o no de acuerdo con lo planteado. El autor estará muy agradecido.

Para mayor ilustración y conocimiento de la metodología correcta para la puesta en práctica de lo aquí planteado escriba a kaizen@grupokaizen.com