



Maximice la generación de valor

Por medio de diversos encuentros, una serie de autores, ha logrado conjuntar una serie de experiencias exitosas, creando un modelo que puede servir de ejemplo a muchas de ellas. Estos autores, se reúnen con frecuencia para compartir cual ha sido su aprendizaje, luego de varios años en la implementación del Balanced Scorecard.

El Dr. David Norton¹, nos recomienda que es necesario maximizar la generación de valor a través del Balanced Scorecard. “La generación de valor está cada día más íntimamente asociada a la capacidad de una organización para ejecutar su estrategia. Las organizaciones que lideran el mundo de negocios de hoy son aquellas que han sido capaces de desarrollar la competencia de gestión estratégica, alineando todos sus recursos hacia el logro de su visión”. Muchas organizaciones líderes han implantado exitosamente el Balanced Scorecard para lograr traducir su estrategia en operación, alinear a sus unidades de negocio, vincular el desempeño individual con la estrategia y poner en marcha el proceso de aprendizaje estratégico.

Para ello es necesario **definir una propuesta de valor que haga a su competencia irrelevante**, tal y como nos dice Francis Gouillart². “La falta de una propuesta de valor verdaderamente diferenciadora, ha llevado a cientos de organizaciones a ofrecer a sus clientes los mismos atributos que sus competidores, cayendo irremediablemente en una lucha de precios que tarde o temprano acabó destruyendo los márgenes de rentabilidad de sus negocios”. Es imprescindible innovar en la forma de generar valor a los clientes para crear espacios de mercado no explorados (“blue oceans”) y lograr así salir de la lucha “head to head” que hace a la competencia irrelevante

Es necesario preparar las organizaciones para competir en la industria del futuro, dice C.K. Prahalad³ y para ello nos plantea las siguientes preguntas:

- ¿Tiene su equipo ejecutivo un claro entendimiento de cómo será su industria en 10 años?
- ¿Está su equipo ejecutivo conciente de los peligros del ingreso de nuevos competidores no convencionales?. (Competencia oculta)
- ¿Sabe su equipo ejecutivo que debe hacer para mantener el liderazgo en el futuro?.
- ¿Pone su organización el mismo esfuerzo en el crecimiento que en la eficiencia operacional?.

¹ David p. Norton Presidente & CEO Balanced Scorecard Collaborative, Inc.

² Francis Gouillart Presidente de Value Innovation Partnership.

³ C.K. Prahalad - Harvey C. Fruehauf - Professor of Business Administration - University of Michigan Business School



Dice Prahalad, que si su respuesta a estas preguntas es no, su organización podría estar poniendo demasiada energía en el pasado y muy poca creando el futuro. La clave es lograr que sus ejecutivos no se focalicen exclusivamente en las urgencias internas de corto plazo, y que comiencen a mirar hacia el exterior pensando en como crear las condiciones necesarias para competir en la industria del futuro.

Lo anterior implica la necesidad de desarrollar la competencia de gestión estratégica en su organización, como nos recomendaba Norton⁴. Gran parte de las organizaciones no cuentan con un área que apoye a la Alta Dirección en la coordinación de la ejecución de la estrategia. La ausencia de esta competencia es la principal causa por la cual 9 de cada 10 organizaciones no logran implantar su estrategia en forma exitosa. Se debe conformar un área en la organización que tenga la responsabilidad de soportar a la Alta Dirección en la traducción de la estrategia en operación y la revisión y actualización continua de la estrategia en función de los resultados de la operación y los cambios en el entorno

Para Alejandro Toculescu⁵ es necesario “identificar los procesos claves para su negocio y alinearlos con la estrategia. Este alineamiento de los procesos de negocio representa uno de los desafíos claves para que una organización logre implantar exitosamente su estrategia de productividad y/o de crecimiento”. El Balanced Scorecard puede ayudar a identificar el 20% de los procesos clave que generan el 80% del valor en su organización, analizar si dichos procesos están soportando adecuadamente los objetivos estratégicos y establecer las mejoras que debieran implementarse para que los procesos claves logren alinearse con la estrategia del negocio

Luego de alinear sus procesos con su estrategia es necesario que alinee estratégicamente a sus unidades de negocio y de servicio según Robert Kaplan⁶. En general las estrategias del negocio quedan atrapadas en el ámbito de los altos ejecutivos y no logran permear hasta los niveles organizacionales que son los responsables directos de la operación y de gestionar la relación con los clientes y proveedores. El efecto cascada de la estrategia a través del BSC hace posible superar estas barreras de comprensión de la estrategia, permitiendo, por un lado, que las áreas clave del negocio alineen sus esfuerzos hacia el logro del destino estratégico, y por otro que las áreas de soporte identifiquen cuál es el nivel de servicio que deben brindar a sus clientes internos para maximizar su contribución estratégica.

Un ejemplo de exitoso de implementación lo presenta Mario Pacón⁷ de Siemens, una organización líder que emplea más de 430.000 personas en todo el mundo, y que ha sido una de las primeras organizaciones en implementar el Balanced Scorecard en

⁴ David Norton Presidente & CEO Balanced Scorecard Collaborative, Inc

⁵ Alejandro Toculescu Socio Director Symnetics LATAM

⁶ Robert Kaplan Chairman Balanced Scorecard Collaborative, Inc.

⁷ Mario Pacón Director de PTD Siemens



México, esto le ha permitido enfrentar exitosamente la entrada de nuevos competidores en el mercado y les ha permitido mejorar la satisfacción de sus clientes y apalancar la creación de valor para la organización.

Dice el Dr. Norton⁸ que “los mapas de estrategia, son el punto de partida para la ejecución de la estrategia y pregunta ¿está teniendo problemas con su estrategia?, ¡Entonces mapéela!”. Los mapas estratégicos brindan una arquitectura lógica para describir la estrategia al transferirla a un grupo vinculado de objetivos transversales desde las cuatro perspectivas. Con el “scorecard” operacionaliza esos objetivos, traduciéndolos a medidas, metas e iniciativas con significado claro.

El Dr. Norton nos explica que el capital de la organización está basado típicamente en cuatro componentes: cultura, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo, los cuales forman la agenda de cambio necesaria para cualquier estrategia nueva. Los cambios clave de comportamiento necesarios para que se pueda implementar esa estrategia. Alineamiento del recurso humano, con la tecnología y las finanzas de la empresa. Los mapas estratégicos permiten a las empresas crear procesos integrados de planeamiento y gestión para alcanzar mejoras dramáticas en el desempeño.

La estrategia se formula arriba, pero se ejecuta abajo. Si la fuerza de trabajo no comprende la estrategia y no está motivada y entrenada para ejecutarla, la estrategia fracasará. Las organizaciones deben identificar los puntos de apalancamiento estratégico enfocados en programas de capacitación y desarrollo. Es importante establecer las mejores prácticas de comunicación, establecimiento de metas y recompensas que sean exitosas.

Los sistemas gerenciales tradicionales necesitan reingenierías para alinearlos con la estrategia de la organización, esto incluye:

- Crear alineamiento organizacional y manejarlo como un proceso.
- Crear alineamiento personal por medio de educación, capacitación e incentivos.
- Crear un nuevo proceso de planeamiento y presupuesto integrado.
- Construir y utilizar sistemas de informes-analíticos para mejorar el control gerencial.

⁸ David Norton Presidente & CEO Balanced Scorecard Collaborative, Inc