



## *Experiencias en el Balanced Scorecard*

Después de contribuir al desarrollo de varios BSC en instituciones públicas y privadas, hay una serie de experiencias, que nos muestran la importancia de clarificar lo que es estratégico de lo que no lo es, lo cual se puede ver en algunas de las experiencias desarrolladas.

En una organización inicialmente se plantearon dos mapas estratégicos en función de cada uno de los segmentos de clientes, claramente diferenciados. Para efectos de presentación se sobrepusieron los dos mapas, concluyéndose que en un solo mapa podía con claridad representar la estrategia global, además de encontrar puntos comunes en que se apoyaban ambos segmentos.

Otra anécdota fue la discusión de las iniciativas planteadas, las cuales se tiende a confundir con los proyectos en que la empresa está trabajando, necesarios para mantener la empresa operando, de aquellos que realmente son estratégicos. Ejemplo de iniciativas equivocadamente planteadas como estratégicas fueron: remodelar las oficinas, cambiar el banco de transformadores eléctricos, comprar todas las licencias de software. Con todos estos aspectos las empresas deben cumplir, pero ninguno de ellos contribuyen a cambiar estratégicamente la condición futura de la organización, planteada desde su “Visión”.

Es igualmente valioso el análisis horizontal de las iniciativas que se plantean, en donde se determina quienes son realmente los responsables de las mismas y quienes deben fungir en carácter de apoyo. Al efectuar el análisis se releva de muchas tareas a algunas áreas, como a los responsables de informática, a quienes se les recarga el trabajo por proyectos cuya responsabilidad debe ser asignada a los que realmente deben velar porque se ejecuten este tipo de proyectos.

Muchas corporaciones caen en la cuenta de la necesidad de adecuar sus mapas para cada una de las unidades estratégicas de negocio o países, pues es evidente que cada unidad requiere de planteamientos propios, se ha mostrado que no se pueden establecer objetivos utilizando el mapa corporativo.

Algunos temas son comunes a todas las unidades, otros son compartidos y otros son únicos. Algunos ejemplos nos han demostrado que el 56% son objetivos únicos, el 26% son comunes y tan solo el 18% son compartidos. También se ha demostrado que el despliegue de los objetivos debe ser un efecto en cascada, que llegue hasta el último nivel de la empresa que en donde mejor se “operativiza” la estrategia.

Otra lección aprendida es que en estos procesos no todos los involucrados tienen el mismo entusiasmo que sus líderes, ya sea por no compartirlo o bien porque se sienten mejor si no se comprometen, siendo esto último lo que se da en la mayoría de los casos, generalmente porque se sienten cómodos con el estado actual. Pasado el ejercicio se regresa a su rutina, lo cual es evidente cuando no sienten en cómo se verán afectadas sus responsabilidades con la nueva estrategia. En algunos casos se nota que continúan trabajando en sus proyectos los cuales muchas veces no tienen ninguna compatibilidad con lo que se define como el futuro de la organización.



Se ha dicho que el problema con la estrategia no es el tener una, sino en como implementarla, en realidad en la práctica se dan ambos problemas, en donde se requiere el máximo esfuerzo. Una estrategia poco creíble, que no plantea un reto o con una diferenciación insostenible, poco o nada logrará por más esfuerzo que haya en la implementación.

En algunas de las propuestas de valor, se difiere a la hora de su implementación. Por ejemplo, algunos alegan que al igual que en la perspectiva financiera no se deben plantear iniciativas en la perspectiva de clientes tampoco, lo cual en la práctica se demuestra que se deben desarrollar muchos temas relacionados directamente con los clientes, por lo tanto se convierten en iniciativas de esta perspectiva. Los autores del BSC presentan en su base de datos de más de 300 empresas como ejemplo en donde se pueden observar muchas iniciativas relacionadas con la perspectiva de clientes.

Otro aspecto que señala la experiencia, se da cuando uno o dos años después de su puesta en práctica, al regresar a las empresas, éstas únicamente mantienen sus indicadores y metas, perdiendo de vista la hipótesis planteada en la estrategia, así como la verificación de la relación causa efecto entre perspectivas. Se sienten contentos con los resultados mostrados en el cuadro de mando. Un problema bastante común es creer que con tener objetivos en las diferentes perspectivas y un cuadro de mando se tiene un “Balanced Scorecard”. La relación causa efecto entre perspectivas no existe, por lo que no se plantea concretamente como se transformarán los activos intangibles en resultados tangibles de la perspectiva financiera.

Otro aspecto que está tomando fuerza es el ligar la evaluación del desempeño a los resultados obtenidos, ligados al Balanced Scorecard, lo cual es algo que tarde o temprano las empresas se deben plantear si quieren mantener esta forma de gestión en el futuro, pero mucho antes debemos recordar que en el BSC lo esencial el planteamiento de una hipótesis a través del mapa estratégico, la cual debe ser probada por medio de los indicadores que se establecen. Si no hay claridad es este punto, los evaluados no estarán claros de que es lo que se persigue, por lo tanto tendrán incertidumbre a la hora de aceptar las metas que se les plantean.

La prueba de la no existencia de la hipótesis estratégica, se mide en la dificultad que las áreas señalan a la hora de establecer los objetivos en el resto de las perspectivas, no saben que procesos medir, ni como fijar objetivos para el aprendizaje y crecimiento. Cuando hay claridad en la estrategia, todos los demás elementos del Balanced Scorecard, caen por su propio peso.

Por último, algo que debemos estar totalmente claros es que el BSC inicia con la Visión Empresarial desarrollada por la alta dirección, luego el mapa estratégico, objetivos e indicadores de primer nivel, luego vendrá el efecto cascada por niveles y procesos.