

Información para decidir: el Tablero de Comando Balanceado

Tapia, Gustavo N.

Publicado en: Enfoques 2007-1 (Enero), 41

Nuestro mapa estratégico

Dado que el análisis de Tablero de Comandos requiere plantear las estrategias de la empresa, presentaremos a continuación nuestro mapa estratégico para luego poder definir el tablero junto con el cálculo de sus indicadores, valores objetivos y los valores resultantes de la gestión de la empresa.

Tablero de comando (BSC)

Antecedentes

El tablero de comando nació como una herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor. Tiene la gran ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarla. Con el perfil estratégico es suficiente, con lo cual empresas del mismo sector, tamaño y cliente podrán tener tableros similares.

Las mediciones de performance son de buena ayuda para los directivos a efectos de:

o conocer o diagnosticar un estado de situación para no llevarse sorpresas

o comunicar y alinear a la organización a los objetivos globales.

Por esto es que el Balanced Scorecard (BSC) constituye un sistema muy útil para definir su propio modelo de negocio en mediciones de desempeño, con una visión amplia de la organización y para lograr comunicar e implementar la estrategia reflejada en dicho modelo.

El tablero propiamente dicho serán, entonces, las áreas e indicadores que sintetizan un diagnóstico completo de situación, por lo cual podría ser llevado a papel, pero su uso se potencia mucho más utilizando un EIS (Executive Information System) para soportarlo. De esta forma, se puede acceder a la información relevante para completar el diagnóstico e implementar acciones correctivas.

Tipos genéricos de tableros

* Tablero de control operativo: Es aquel que permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.

* Tablero de control directivo: es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

* Tablero de control estratégico: nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.

* Tablero de control integral: nos nuclea la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una empresa pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de su empresa.

Después de la definición de las áreas y de los indicadores, hay que definir:

* Periodo del indicador: día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado a fin del periodo fiscal o para los próximos meses, etc.

* Apertura: forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en matrices multidivisionales por producto, sector geográfico, concepto de análisis, etc.

* Frecuencia de actualización: tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos. On line, diaria, semanal, mensual.

* Referencia: base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta, etc.

* Parámetro de alarma: niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante, por ejemplo, más o menos del 5% sobre una base de referencia.

* Gráfico: la mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información, tortas, barras, líneas, etc.

* Responsable de monitoreo: es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable. Es necesario liberar tiempo directivo para el monitoreo permanente.

Como todo sistema de mediciones, puede ser muy útil para acortar diferencias entre lo abstracto y lo concreto, entre el análisis y la síntesis, entre la intuición y la racionalidad, entre lo intangible y lo tangible, entre lo cualitativo y lo cuantitativo.

Una Herramienta de Diagnostico

El tablero es mucho más que el Software EIS (Executive Information System):

Refleja sólo información cuantificable: como herramienta formal de concreción el tablero tiene un alcance limitado como para poder recoger toda la información informal y cualitativa. Si bien es útil para intentar cuantificar lo que antes considerábamos no cuantificable a través de encuestas, calificaciones subjetivas en números, etc., hay límites claros que indican que el tablero debe ser complementado con otras herramientas de control formales e informales.

Evalúa situaciones no responsables: no permite saber como está la empresa o un sector, pero no identifica directamente quién es el responsable de que esto ocurra. Para evaluar responsables hay otras herramientas más útiles en cuyo diseño debemos aplicar criterios de controlabilidad, asignándole cada partida a quien la controla significativamente, y de equidad, reconociendo el resultado a quien le corresponda.

No focaliza totalmente la acción directiva: en principio, establece que mirar para diagnosticar y generar un buen ambiente de análisis. Esto puede ser un gran avance, pero para focalizar la acción directiva hay que definir aquellos indicadores que reflejen en objetivos prioritarios los impulsos estratégicos de la empresa.

No reemplaza el juicio directivo: siempre habrá que aplicar el sentido común para emitir juicio a partir de la información. En general, la información, para alguien que esta actuando en el negocio, no hace más que confirmar algo que ya conoce, con lo cual hasta puede darse cuenta de si la misma es veraz o errónea de acuerdo con sus vivencias y conocimientos de la realidad.

No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones, ni entre diferentes objetivos: el tablero funciona como bloques de información, estando las relaciones entre los indicadores y entre acciones e indicadores en la cabeza de los directivos. La organización de la información y la capacidad de hacer un buen diseño de aquel pueden ser de mucha utilidad para poder pasar a identificar estas y a desarrollar a la organización.

No pretende reflejar totalmente la estrategia: un tablero de control puede ser útil si ayuda a comprender la situación de una empresa de acuerdo con un perfil estratégico dado. No es por lo tanto una herramienta ideal para implementar una estrategia global. Para ello, habrá que seleccionar y priorizar aquellos indicadores del tablero en los que habrá que ser excelentes y que le otorguen una personalidad propia a la empresa.

Poniendo a Funcionar El Tablero de Control

El tablero ha demostrado ser un excelente soporte para la dirección cuando esta integrado a un buen sistema interactivo, para lo cual debería tener cuatro virtudes:

- a) Incluir toda la información que cambia de manera constante y que los TOP managers han identificado como potencialmente estratégica
- b) Brindar toda la información que se considere suficientemente significativa como para demandar frecuente y regular atención por parte de los managers en los diferentes niveles de la organización.
- c) Ser acompañado por un sistema de reuniones periódicas que funcione como un catalizador para el debate continuo sobre los resultados entre líneas, hipótesis y planes de acción.
- d) Estar diseñado para facilitar el análisis y que la información pueda ser comprendida y discutida en reuniones cara a cara de superiores, subordinados y pares.

El secreto de una implementación estratégica exitosa está en establecer sistemas de controles interactivos apoyados con tableros de control. El tablero permite tanto el monitoreo, control y alineación a la estrategia, como la corrección de actitudes o actividades que no estaban identificadas como clave de acuerdo con los lineamientos señalados desde la dirección.

Propósitos

1. Mejorar un proceso operativo clave (tablero de control operativo - TCO)
2. Alinear a la organización (sistemas de objetivos e incentivos)
3. Desarrollar la organización (tablero de control integral - TCI)
4. Implementar la estrategia (BSC flexible)

1) Mejorar un proceso operativo clave (tablero de control operativo - TCO) es extremadamente útil para monitorear las actividades comerciales y permitir el acceso directivo a una gran base de datos con información diaria por canal, producto, cliente y vendedor. Posibilidad de analizar su propio desempeño en indicadores operativos clave como las ventas, precios promedio, descuentos y cobranzas. Tener información diaria oportuna permite desarrollar capacidades clave para un entorno cada vez más competitivo. 2) Alinear a la organización (sistemas de objetivos e incentivos). Sirve para diagnosticar y compartir información, también para que las personas que la reciban sean empujadas a actuar a partir de las mismas, o sea que ayude a cambiar conductas. Se logra un cambio cultural, bajando responsabilidades y compartiendo información. Para alinear a la organización, la herramienta más específica han sido, tradicionalmente, los sistemas de objetivos e incentivos. Si bien toda información genera cambios en los comportamientos, aquellos sistemas que definen claramente los objetivos son los que tienen como principal misión medir para orientar la acción.

3) Desarrollar la organización (tablero de control integral - TCI). El proceso que comenzó con un tablero de control directivo permitió ir integrando las distintas piezas

de información en un tablero de control integral que incluía: Información estratégica, actualizada semestralmente con información de la competencia y del entorno. Información directiva mensual de los veinticinco indicadores internos clave del negocio, a partir de los cuales se podía acceder a una amplia base de datos. Introducir el tablero de control integral como una herramienta tecnológica le permite poder evolucionar hacia el modelo estratégico de negocio y hacia la información operativa de base, integrando todo en una dirección estratégica sin papeles.

Tablero de control como herramienta Gerencial

El tablero integral se convirtió en una importante y útil herramienta gerencial, cuando:

- * El contexto del negocio no era del todo conocido y había limitada experiencia del comportamiento de las variables críticas.
- * No había experiencia en gerenciar a través de mediciones, con lo cual era difícil determinar la relevancia de cada una.
- * La organización es gerenciada a diferentes niveles con una cultura de trabajo en equipo, información abierta y brainstorming.

Implementar la estrategia

Existen cuatro procesos que ayudan a las compañías a relacionar los objetivos de largo plazo con las acciones de corto plazo:

1. Trasladando la visión
2. comunicándola
3. planeando el negocio y
4. aprendiendo.

Del Tablero de Control al Balanced Scorecard

El entrenamiento puede ser externo o interno y que este último es importante para desarrollar una organización, ya que permite incorporar capacidades en la gestión del día a día.

El proceso de aprendizaje es crítico para las organizaciones y que el aprendizaje es un proceso de detectar y corregir errores, el monitoreo de los indicadores clave de mi negocio y la comprensión de cómo se relacionan puede ser un excelente camino para desarrollar capacidades de gestión.

Si queremos contar con un BSC flexible podemos implementarlo o avanzar hacia él. La forma más rápida y fácil de hacerlo es a partir de un tablero integral, dado que, en este caso, el crecimiento bottom up se tendrá que dar solo en la variable de complejidad y abstracción del sistema.

También a partir del tablero integral se puede avanzar a tableros operativos.

Para iniciar un proceso de aprendizaje el primer paso será identificar los indicadores de diagnóstico de un tablero, para posteriormente identificar y concretar objetivos y por último el modelo de negocio y las relaciones causa-efecto en un BSC.

El Tablero de Comando (TC) complementa la función directiva, puesto que le permite a los directivos comprender la evolución y marcha de los negocios. Si bien no es el fin último, ni tampoco constituye la estrategia; la comprensión y determinación de sus indicadores permite:

- * Homogeneizar el discurso directivo y el enfoque directivo.
- * Desarrollar un pensamiento estratégico.
- * Focalizar el comportamiento de la institución.
- * Establecer patrones de medición de objetivos e iniciativas estratégicas.

El TC complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

- * Perspectiva financiera: ¿Cómo nos ven los accionistas?
- * Perspectiva del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- * Perspectiva del proceso interno: ¿En qué debemos ser los mejores?
- * Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Es algo más que un mero sistema de medición. Las empresas innovadoras lo utilizan como marco y estructura central y organizativa para sus procesos.

El verdadero poder del TC aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. Puede utilizarse para:

- * Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- * Comunicar la estrategia a toda la organización.
- * Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- * Vincular objetivos estratégicos con objetivos a largo plazo y presupuestos anuales.
- * Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- * Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.

* Obtener feedback para la estrategia y mejorarla.

El sistema minimiza la sobrecarga de información, limitando la cantidad de mediciones usadas. Este nuevo sistema obliga a los gerentes a centrarse en un puñado de mediciones que resultan críticas. En primer lugar, es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente dispares que componen una empresa: cómo orientarse al cliente, cómo reducir el tiempo de respuesta, cómo mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.

En segundo lugar, el sistema es una protección contra la suboptimización. Al forzar a los gerentes a considerar todas las medidas operativas importantes como un conjunto, permite saber si puede alcanzarse una mejora en un área, arriesgando otra. Las medidas de satisfacción al cliente, de desempeño comercial interno e innovación y de mejora derivan de la visión particular del mundo de la empresa y su perspectiva de los factores de éxito claves. Pero esa visión no siempre es la correcta. Aún un conjunto excelente de medidas del sistema de medición integral no garantiza una estrategia ganadora.

El TC solamente puede traducir la estrategia de una compañía en objetivos específicos mensurables.

Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros han de jugar un doble papel, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia corporativa y sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del TC.

Cada medida seleccionada debe ser parte de una relación causa-efecto que genere la mejora del desempeño financiero.

Vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de negocios

La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. Se pueden identificar entonces tres fases. Así pues, los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres etapas son absolutamente diferentes.

Crecimiento

Los objetivos financieros enfatizarán el crecimiento en las ventas —en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentemente de nuevos productos y servicios— manteniendo unos niveles adecuados de gastos para el desarrollo de los productos y procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Sostenimiento

Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación, y el

margen bruto. Los proyectos de inversión para las empresas que se encuentran en esta categoría serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados, como así también pueden utilizar el valor económico agregado y el valor del accionista. Estas medidas siguen el objetivo financiero clásico: obtener excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio.

Cosecha

Finalmente, los objetivos financieros para las empresas en la fase de recolección presionarán el cash flow. El objetivo aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado.

Por ende, el desarrollo del TC debe empezar con un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa.

Es importante destacar que los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan la mejora de los rendimientos, pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. En general, se puede decir que el control de riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocios haya elegido.

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

Crecimiento y diversificación de los ingresos

El crecimiento y la diversificación de los ingresos consisten en expandir los productos y servicios ofrecidos, llegando a nuevos consumidores y a nuevos mercados, modificando la mezcla de productos y servicios para ofrecer un valor agregado mayor, y modificando los precios.

Reducción de costos / mejora de la productividad

La reducción de costos y la mejora de la productividad se logra reduciendo los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartiendo los recursos entre las distintas unidades de negocios.

Utilización de los activos / estrategia de inversión

Con referencia a la utilización de los activos, los gerentes se deben ocupar de reducir el nivel de capital de trabajo empleados para mantener cierto volumen y diversidad de negocios. También deben esforzarse para obtener una mayor utilización de sus activos fijos aprovechando la capacidad ociosa para desarrollar nuevos negocios. Todas estas acciones permitirán incrementar el retorno sobre la inversión.

La siguiente figura muestra los diferentes temas estratégicos según la estrategia que siga la unidad de negocios:

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos / mejora de productividad	Utilización de los activos / estrategia de inversión
Estrategia de la unidad de negocios	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas, por segmento. Porcentaje de ingresos de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos / empleados	Inversiones (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de clientes y cuentas seleccionadas. Venta cruzada. Porcentaje de ventas por nuevas aplicaciones. Rentabilidad de clientes y de línea de productos.	Costos versus competidores. Tasa de reducción de costos. Gastos indirectos (porcentaje sobre ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categoría de activos. Tasa de utilización de los activos.
	Cosecha	Rentabilidad de la línea de productos y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costos por unidad (por unidad de output, por transacción).	Periodo de repago. Rendimiento.

Temas estratégicos para la perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

Además de aspirar a satisfacer y agrandar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación con profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o clientes y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estructura de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de clientes y de mercado que elija convertir en objetivos. El TC, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado. Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Hemos descubierto que las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente.

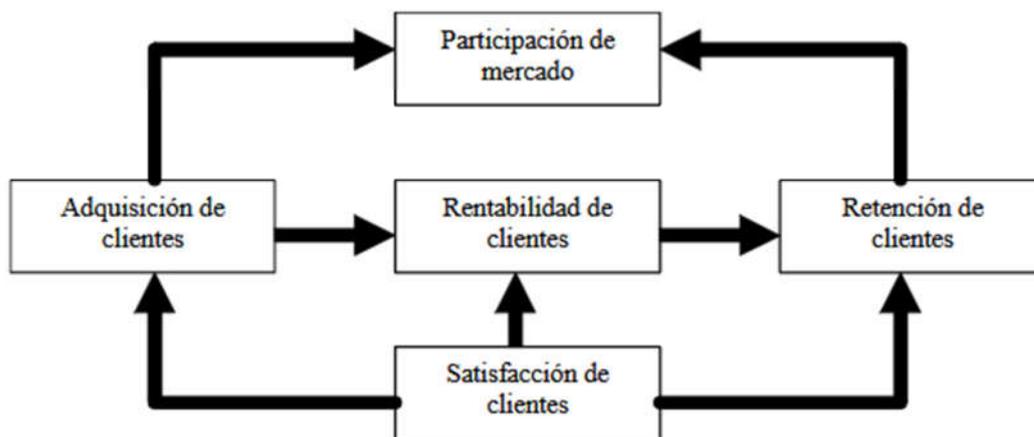
El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar. Como sea que estas medidas, como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes, aparecen en tantos cuadros de mandos integrales, nos referimos a ellas como el grupo central de indicadores. El segundo grupo de medidas representa a los inductores de la actuación —diferenciadores— de los resultados del cliente.

Grupo de indicadores centrales del cliente

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- * Participación de mercado
- * Retención de clientes
- * Adquisición de clientes
- * Satisfacción de clientes
- * Rentabilidad de los clientes

Para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.



Inductores de actuación para la satisfacción del cliente

Se tratan aquí los indicadores que las empresas pueden utilizar para desarrollar las mediciones de tiempo, calidad y precio de la perspectiva del cliente.

Tiempo

El tiempo se ha convertido, en la actualidad, en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes.

La inclusión de indicadores basados en el tiempo indica la importancia de conseguir, y reducir continuamente, los plazos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Calidad

Las medidas de calidad percibida por los clientes serían altamente apropiadas para su inclusión en la perspectiva del cliente. La calidad de los bienes fabricados puede

medirse por la incidencia de defectos, tal y como la miden los clientes. Otros indicadores de calidad de los que se pueden disponer fácilmente incluyen las devoluciones de clientes y los reclamamos.

Además, la calidad puede referirse a la actuación en la dimensión temporal. La medida de la entrega puntual, por ejemplo, es en realidad una medida de calidad de la actuación de la empresa en su fecha de entrega prometida.

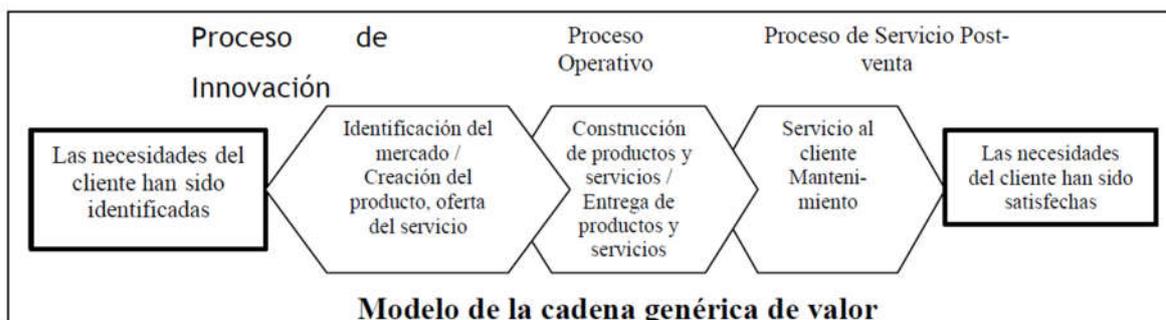
Precio

En los segmentos de mercado en los que el precio ejerce una influencia principal sobre la decisión de compra, las unidades pueden seguir la pista a sus precios de venta netos (después de descuentos y rebajas) para compararlos con la competencia.

Temas Estratégicos para la perspectiva del Proceso Interno

En lo que respecta a esta perspectiva, es recomendable que los directores definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación —identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades—, sigue a través de los procesos operativos —entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes— y termina con el servicio de post-venta ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

En el TC, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.



Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y produce resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno.

Este modelo abarca tres procesos principales:

Innovación

El proceso de innovación consta de dos componentes. En el primero, los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la

naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado.

La información sobre los mercados y los clientes proporciona el input para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio, que es el segundo paso del proceso de innovación.

Operaciones

El proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Los atributos de actuación crítica del producto y servicio (aparte del tiempo de respuesta, la calidad y el costo) pueden ser incorporados en el componente del proceso operativo de la perspectiva del proceso interno.

Servicios post-venta

La fase final de la cadena interna de valor es el servicio de post-venta. Los servicios post-venta incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de las tarjetas de crédito. Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio post-venta superior pueden medir su actuación aplicando alguno de los mismos indicadores de tiempo, calidad y costos descritos anteriormente para los procesos internos a sus procesos de servicios de post-venta. De este modo, la duración de los ciclos —desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema— puede medir la velocidad de respuesta a los fallos. Los indicadores de costo pueden evaluar la eficiencia —el costo de los recursos utilizados— para los procesos de servicios de post-venta. Y la productividad puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema.

Temas Estratégicos para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta y última perspectiva del TC está compuesta por objetivos y mediciones para conducir el aprendizaje y el crecimiento organizacional. Los objetivos establecidos en las perspectivas: financiera, del cliente y de procesos internos identifican dónde la empresa debe mejorar su actividad. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proveen la infraestructura para capacitar para el logro de los objetivos determinados en las otras tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los conductores que permiten el logro de excelentes resultados en las primeras tres perspectivas. Los tres pilares de esta perspectiva son:

Capacidad de los empleados

Hoy en día, todos los procesos rutinarios han sido automatizados, computadoras controladas se encargan de la producción desplazando al hombre. Las compañías de servicios se han incrementado, brindando a sus clientes acceso directo a los procesos transaccionales mediante avanzados sistemas de información y comunicación. Sumado

a esto, hacer un trabajo en forma repetida una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia y productividad, no es suficiente para el éxito de las organizaciones.

La idea de que el mejoramiento de los procesos comienza por los empleados que están en contacto con los clientes ha aumentado. Los estándares de procesos internos y respuestas a los clientes sirven como base para el mejoramiento continuo. Estos deben ser adaptados constantemente.

Esto hace que los empleados deban utilizar su inteligencia y creatividad para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales.

Hay tres medidas principales para medir la capacidad de los empleados:

- * Satisfacción de los empleados
- * Retención de empleados
- * Productividad de los empleados

Capacidad de los sistemas de información

La motivación y las habilidades que tienen los empleados son necesarias para lograr los objetivos de los clientes y de los procesos internos. Pero esto no es suficiente. Es imprescindible que los empleados cuenten con excelente información sobre los empleados, los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Igualmente, un empleado capaz y provisto de un buen sistema de información no contribuirá al éxito de la organización si no está motivado a actuar de la mejor manera o si no tiene la libertad para tomar decisiones y realizar acciones.

Una *estructura estratégica compartida*, que comunica la estrategia y permite que cada participante vea la forma en que sus actividades contribuyen a la consecución de la estrategia general.

Un *proceso de feedback*, que recoge datos de la actuación sobre la estrategia y permite que se comprueben las hipótesis con respecto a las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas.

Un *proceso de solución de problemas de equipo*, que analiza y aprende de los datos de la actuación y luego adapta la estrategia a condiciones y temas emergentes.

Implementación del Tablero de Comando

El TC proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que una organización debe centrar su atención y recursos. Proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales. Cada componente de este sistema de gestión estratégica

puede ser vinculado a los objetivos estratégicos. Los objetivos para los clientes, procesos internos y empleados y sistemas están vinculados a la consecución de resultados financieros a largo plazo. Los objetivos de departamento, equipo y personal están alineados con la consecución de la estrategia. Y las revisiones de gestión se convierten en una oportunidad de obtener feedback y aprendizaje sobre la estrategia. El TC no elimina el papel de la medición financiera en un sistema de gestión, pero incorpora la medición financiera en un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.

El lanzamiento del programa

Un sistema de gestión no aparece de forma instantánea. A causa de su alcance, complejidad e impacto, un nuevo sistema de gestión debe ser introducido poco a poco a lo largo del tiempo. Este enfoque es preferible ya que, como cada elemento del sistema ha sido cambiado o introducido, el director general tiene la oportunidad de descongelar a la organización de sus procesos y enviar un mensaje sobre el nuevo proyecto. Si cada cambio está vinculado a un mensaje consistente -como una nueva estrategia para la organización- cada transformación refuerza y construye sobre las previas.

Cuando se utiliza el TC como la estructura de organización central para el nuevo sistema de gestión, todos los cambios pueden ser consistentes y coherentes.

La construcción de un sistema de gestión integrado

La introducción de un TC crea presiones para ampliar su papel en el sistema de gestión. Una vez que se ha diseñado e introducido un cuadro de mando, pronto surgen preocupaciones si el cuadro de mando no está ligado a otros programas de gestión como los presupuestos, la alineación de iniciativas estratégicas y el establecimiento de metas personales. Sin esta clase de conexiones, el esfuerzo dedicado al TC puede que no aporte beneficios tangibles.

La mayoría de las empresas tienen un calendario de gestión que identifica los diferentes procesos que se están utilizando y el programa para la explotación de cada proceso. Normalmente el calendario se organiza alrededor de los procesos de presupuestos. La formulación y la revisión de la estrategia acostumbran a estar desconectada de los procesos de gestión periódica. El TC proporciona un vehículo para la introducción del enfoque estratégico en los procesos en marcha, pero esta vinculación debe hacerse explícita.

El calendario de gestión incorpora *cuatro características esenciales* de un sistema de gestión estratégica:

La formulación de la estrategia y la actualización de los temas estratégicos.

La formulación de la estrategia y la actualización de los temas estratégicos son métodos para los jefes de las divisiones operativas. Durante este proceso, la alta dirección puede, o bien iniciar el desarrollo de un TC vinculado con un nuevo plan de largo alcance, o bien actualizar anualmente la estrategia. El proceso culmina con una revisión definitiva entre el director general y el presidente de cada unidad funcional de negocios o departamento funcional.

La vinculación con los objetivos personales y los incentivos

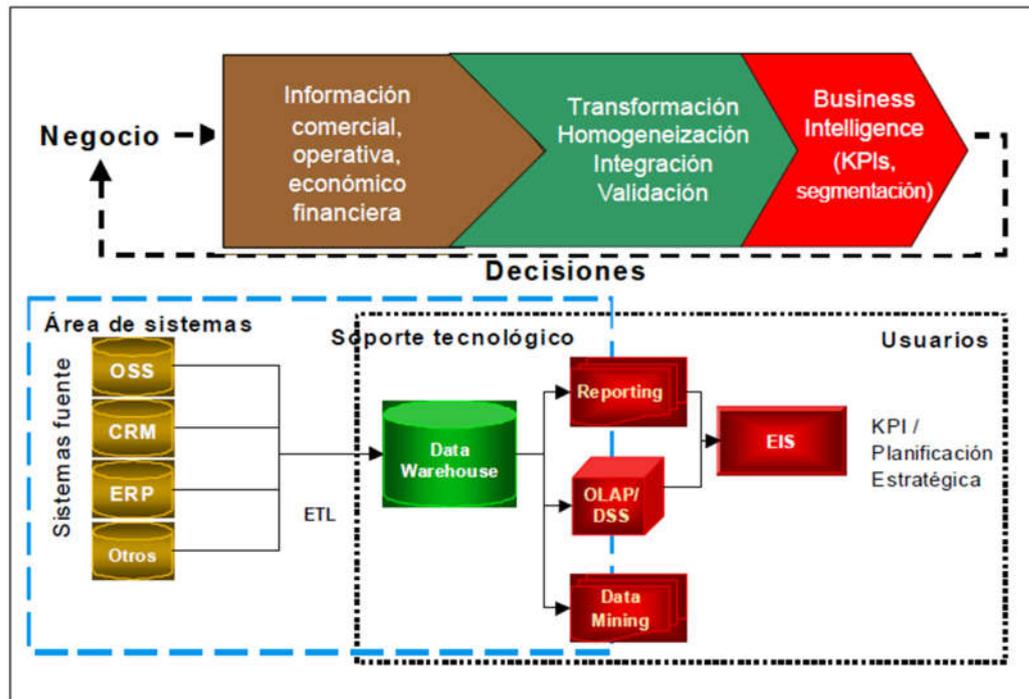
A medida que las empresas intentan implantar nuevas estrategias —construyendo relaciones, desarrollando nuevas modas o tecnologías y accediendo a nuevos clientes y consumidores— Los directivos han de seguir corriendo riesgos y experimentando, a fin de poder aprender y crecer. Los ejecutivos deben alentar este comportamiento innovador gestionando el segundo tema de integración: la vinculación con los objetivos personales y recompensas. Mientras los incentivos y recompensas personales sigan estando ligados a los indicadores de actuación a corto plazo, especialmente los financieros, el enfoque de gestión seguirá siendo a corto plazo y sintiendo aversión al riesgo. La alta dirección encontrará dificultades para mantenerse enfocada y comprometida con la construcción de capacidad y relaciones a largo plazo. Está claro que la compensación por incentivos motiva la actuación. Sin embargo, a menos que la recompensa y el castigo estén eventualmente ligados, ya sea de forma explícita o implícita, el conjunto equilibrado de objetivos, indicadores y metas de los cuadros de mando del negocio y corporativos, la organización no será capaz de utilizar el TC como estructura central de la organización para sus sistemas de gestión.

La vinculación con la planificación, la asignación de recursos y los presupuestos anuales

La vinculación con la planificación, la asignación de recursos y los presupuestos anuales se produce durante una segunda etapa. Las unidades operativas y los departamentos funcionales vinculan la planificación estratégica con las metas previstas y las autorizaciones de gastos. Si la actualización ha sido bien realizada, el proceso de presupuestado debería involucrar simplemente, la traducción del primer año de un plan de múltiples años en un presupuesto operativo.

El feedback y la formación estratégica.

El feedback y la formación estratégica vincula las revisiones mensuales operativas en que los directivos comparan la actuación a corto plazo con las metas establecidas en el presupuesto anual, y las revisiones estratégicas trimestrales, que examinan las tendencias a un plazo más largo en los indicadores del cuadro de mando, para evaluar si la estrategia está funcionando, y en que grado.



Arquitectura del TC

Arquitectura del TC

La forma de gestionar el sistema de gestión estratégica

La introducción de un nuevo sistema de dirección centrado en el TC debe *superar la inercia* de la organización, que tiende a envolver y a absorber cualquier programa de cambio. Se necesitan dos clases de *agentes de cambio* para la implementación eficaz del nuevo sistema. Primero, una organización necesita *líderes de transición*, los directivos que facilitan la construcción del cuadro de mando y que ayudan a implantarlo como un nuevo sistema de gestión. En segundo lugar, la organización debe designar a un director para que gestione el sistema de dirección estratégica de una forma constante y recurrente.

Se identifican tres roles de máxima importancia a la hora de construir e implementar el TC como un sistema de gestión estratégica:

El *arquitecto* es responsable del proceso que *construye* el TC inicial y que introduce el cuadro de mando en el sistema de gestión. Dado que el cuadro de mando representa un cambio radical en la filosofía de gestión, el arquitecto debe comprender totalmente y estar motivado internamente por el nuevo enfoque sobre los objetivos estratégicos a largo plazo. Esta persona ha de ser capaz de *educar* al equipo ejecutivo y guiar la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos de una forma que no sea amenazadora y que no dispare las reacciones defensivas. Frecuentemente la relación involucra a consultores internos y externos experimentados, para que trabajen estrechamente en un programa piloto a nivel de las unidades estratégicas de negocio, en el que el director general de la misma ha de estar implicado. El programa piloto sirve a dos propósitos. Primero, demuestra el valor del TC, y segundo, construye la competencia de un grupo asesor interno que puede, entonces, gestionar el despliegue del

programa al resto de la organización. Los asesores internos, además, apoyan al agente del cambio que implantará el cuadro de mando en los procesos en marcha.

El *agente de cambio* debería tener una relación directa con el director general, ya que sirve para guiar el desarrollo del nuevo sistema de gestión durante un periodo de dos a tres años durante el cual se dinamizan los nuevos procesos con el TC. El papel del agente de cambio es crítico porque actúa de suplente del director general, dando forma al uso diario del nuevo sistema de gestión. El agente del cambio *ayuda a los directores a definir de nuevo sus papeles*, tal como lo exige el nuevo sistema.

El *comunicador debe ganarse la comprensión*, la aceptación y el apoyo de todos los miembros de la organización, desde los más altos niveles hasta los equipos y empleados de primera línea. Las nuevas estrategias articuladas en el TC acostumbran a exigir nuevos valores y modos de realizar el trabajo, que se construyen alrededor de la satisfacción del cliente, calidad y capacidad de respuesta, innovación y servicio. El director del proceso de comunicación del cuadro de mando debería realizar esta tarea como si se tratara de una campaña de marketing interno. El programa de comunicación también debería motivar a los empleados y a los equipos para que proporcionen feedback sobre si la estrategia propuesta es factible y deseable.

Beneficios y Riesgos

Beneficios:

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo en la dirección sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto sino también al largo plazo.
- Una vez que el TC está en marcha se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, focalizando los esfuerzos en una sola dirección y evitando la dispersión.

Riesgos:

- Si el modelo es poco elaborado y sin la colaboración de la dirección el esfuerzo es en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado el TC pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que quiere transmitir.
- Existe el riesgo de que el TC sea perfecto pero esté desfasado.
- Defectos estructurales: Ciertos indicadores no financieros presentan muchos de los defectos de las medidas financieras tradicionales que se supone que han de complementar. Son indicadores efecto, que informan sobre el buen o mal funcionamiento de la estrategia de la organización en el periodo pasado. Además, son genéricos en cuanto que todas las empresas están intentando mejorar en esos aspectos. Los indicadores son buenos para estar al tanto de las puntuaciones pero no son buenos para comunicar a los empleados en que tienen que ser excelentes para ganar los futuros

partidos con la competencia. No proporcionan una guía lo suficientemente específica para el futuro, ni tampoco son una base segura para la asignación de recursos, las iniciativas estratégicas y la vinculación con los presupuestos anuales y los gastos discrecionales.

- Defectos organizativos: Otros problemas surgen, no de defectos de dentro del propio cuadro de mando, sino del proceso utilizado para implementar el concepto.

Benchmarking

El benchmarking es el proceso sistemático mediante el cual una organización busca identificar las mejores prácticas e implementar aquellas que conduzcan a su compañía a un desempeño superior. En estos procesos hay que definir quiénes son los competidores en el ámbito nacional e internacional con los cuales importa compararse. Por eso, no es fácil definir a priori si es alto o bajo el nivel de alarma. Esta tarea, que no está estandarizada, se debe ir haciendo en cada empresa de acuerdo con sus propias características.

El primer paso para el diseño de un buen sistema de benchmarking de desempeño es identificar las medidas que permitirán al management lograr los objetivos estratégicos de la organización. El segundo paso requiere que la alta dirección cree y acuerde un vocabulario que describa la evaluación de desempeño en su organización comparada con la competencia. Sin un lenguaje común en la empresa para comunicar qué mejorar del desempeño, los empleados encontrarán que es imposible estar de acuerdo en la situación real de la organización y será muy difícil crear las estrategias para alcanzar las mejoras necesarias.

Estas mediciones deberán describir las capacidades y niveles de desempeño a desarrollar en los procesos claves de la organización: recursos humanos, tecnología, activos físicos e intelectuales. Muchos gerentes están poniendo actualmente las mediciones no financieras a la misma altura de los datos financieros. Una arquitectura de benchmarking de desempeño bien diseñada les proporciona información apropiada, fácil de obtener y de leer, estadísticamente válida y accesible de manera rápida.

Bibliografía

"Balanced Scorecard", Robert S. Kaplan y Davis P. Norton. Harvard Business School Press.

"Tablero de Control", Alberto M. Bailve. Editorial Macchi.

Especial para La Ley. Derechos reservados (ley 11.723)
