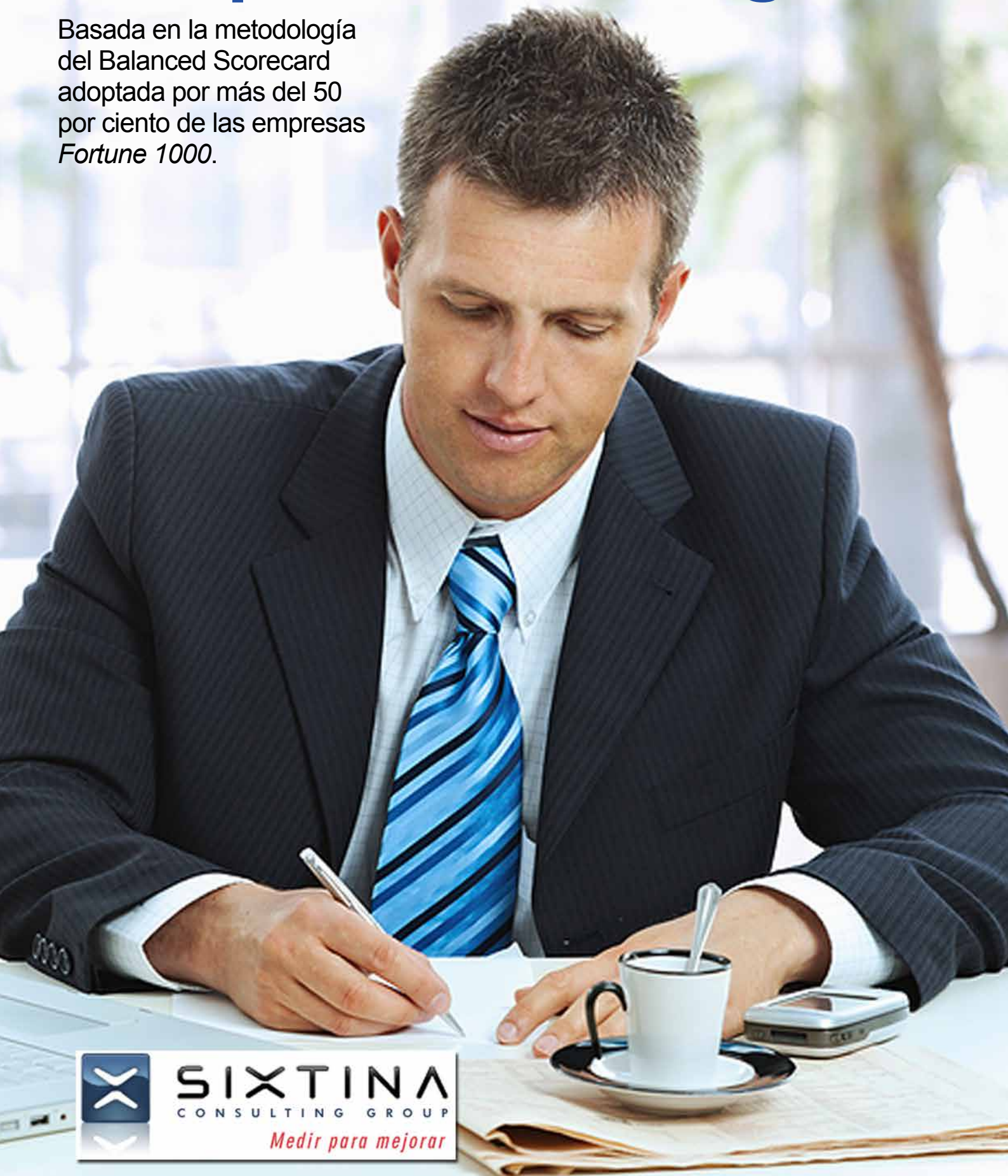


# Guía para la planificación e implementación de **Objetivos Estratégicos**

Basada en la metodología  
del Balanced Scorecard  
adoptada por más del 50  
por ciento de las empresas  
*Fortune 1000.*



## PRESENTACIÓN

Los directivos y gerentes de empresas están hoy sometidos a fuertes presiones y exigencias por el logro de resultados. Las condiciones económicas cambian permanentemente, los ciclos de vida de los productos se acortan, la competencia es feroz, y lograr un diferencial de valor se vuelve un desafío que requiere creatividad y renovación de manera continua.

Encontrar las causas de la pérdida de competitividad que amenaza periódicamente, y diseñar estrategias que pongan a la empresa en una posición de liderazgo, requiere el compromiso del conjunto de la organización, la alineación de todas las áreas y unidades de negocios, y el involucramiento y la participación activa y comprometida de toda la gente.

Ser competitivos hoy requiere mucho más que intuición, pasión y perseverancia. Gestionar con éxito una empresa en las condiciones actuales demanda un conocimiento de las causas que provocan resultados por debajo de la línea de competitividad, así como de los inductores de éxito.

La metodología del Balanced Scorecard –entre otros factores– permitió a las empresas norteamericanas retomar la senda del crecimiento y la competitividad que estaban perdiendo entre las décadas del '80 y el '90. La razón es que ayudó a las empresas a tener un control mucho más preciso de las variables que atraviesan todos los planos de la gestión, no solo las medidas de los resultados económico-financieros.

En la primera década –y poco más– de este siglo, el Balanced Scorecard es la metodología de gestión que adoptó un creciente número de empresas en todo el mundo, pertenecientes a todos los rubros de actividad y de todos los tamaños.

Como especialistas en Performance Management, además de contar con uno de los softwares de Balanced Scorecard líder en el mercado hispano, Sixtina Consulting Group viene trabajando desde 1997 en la consultoría y la capacitación, ayudando a las empresas latinoamericanas y españolas a comprender y dominar esta metodología, apostando por una gestión que las ubique en lugares de liderazgo en sus respectivas industrias.

Con este “Cuaderno” no pretendemos –por cierto– cubrir todos los aspectos del Balanced Scorecard. El propósito es presentar, en un escrito breve, un primer acercamiento para aquellos empresarios y gerentes que creen que puede ser la respuesta para sus actuales necesidades de gestión. Un dominio más amplio requerirá una mayor inversión de tiempo y dedicación. Tiempos más promisorios aguardan a aquellos que hagan esa apuesta.

**Esteban Owen**

Gerente de Capacitación  
Sixtina Consulting Group

El **Sixtina Performance Management Suite (PMS)** es un completo software de gestión empresarial, que incluye **Balanced Scorecard, ABCosting, Dashboard y ETL**. Está disponible mediante diferentes modalidades de contratación.

# Guía para la planificación e implementación de **Objetivos Estratégicos**

Basada en la metodología del Balanced Scorecard adoptada por más del 50 por ciento de las empresas *Fortune 1000*.

Para muchos empresarios –sobre todo al frente de pequeñas y medianas empresas– poner todas las piezas del rompecabezas juntas, cada una en su lugar, para tener el GRAN CUADRO de su organización, es el desafío cuyo secreto quisieran poseer, el “código” que quisieran descifrar para asegurar los resultados esperados y garantizar un horizonte de crecimiento constante para un plazo lo suficientemente largo. Un horizonte de tiempo que les brinde tranquilidad, bienestar y prosperidad.

¿Cuáles deberían ser las características ideales que reuniera una solución de tal naturaleza?

- ✓ Debería permitir visualizar en una sola pantalla de la PC, preferiblemente en formato gráfico, un primer pantallazo general sobre el estado actual de la empresa, discriminando los aspectos del negocio que están bien encaminados de aquellos que merecen atención y que requieren introducir correcciones.
- ✓ Para que lo anterior sea posible, debería permitir definir los objetivos del negocio y diseñar las estrategias que los hagan posibles, especificando claramente los indicadores que darán cuenta del grado de cumplimiento de aquellos objetivos y del éxito en la ejecución de las estrategias.
- ✓ Debería poder ser implementada mediante una plataforma tecnológica colaborativa, que hiciera posible “bajar” los objetivos y las estrategias organizacionales al conjunto de la empresa, permitiendo que cada gerente o responsable de unidad de negocios defina los objetivos de su área y sus estrategias, y que todos se mantengan alineados y coherentes. De manera que cada gerente tuviera su propio CUADRO y el Director General tuviera el GRAN CUADRO –y, por supuesto, acceso a los CUADROS de cada uno de sus colaboradores–.
- ✓ Debería hacer posible integrar y articular de manera coherente información de distintas fuentes y diferentes naturalezas, permitiendo medir y controlar variables financieras tanto como no financieras, y poniendo en el “balance” variables más bien “intangibles”, como el aporte de la gente, los resultados de los planes de capacitación y el grado de satisfacción de los clientes, entre otros.
- ✓ Debería ser sumamente flexible y ágil para permitir la introducción de modificaciones y correcciones de acuerdo con los cambios en el entorno macroeconómico tanto como en los lineamientos estratégicos del negocio.

**Sixtina Consulting Group** cuenta con un Equipo de Consultores Profesionales con amplia experiencia ayudando a las empresas a implementar su Balanced Scorecard y capacitando a su personal para el mejor aprovechamiento de esta herramienta.

Estas son, precisamente, algunas de las cualidades sobresalientes del Balanced Scorecard (BSC), o Cuadro de Mando Integral, que lo han convertido en una de las metodologías de gestión preferidas por empresas de todo tipo alrededor del mundo, y que ya entre el 2000 y 2001 había sido adoptada por el 50 por ciento de las empresas que integran en ranking *Fortune 1000*.

Se trata de una metodología relativamente fácil de implementar, pero un primer error sería suponer que se trata de algo tan fácil como “soplar y hacer botellas”. La buena noticia es que con una razonable dedicación de tiempo, y venciendo la ansiedad de “lo quiero, y lo quiero ya”, cualquier empresa lo puede hacer, y los resultados son realmente prometedores, augurando mejoras continuas y sustentables en términos de competitividad, calidad y márgenes de ganancia económica.

### Las “claves” de una metodología para una gestión exitosa

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología de gestión pensada para ser implementada con ayuda de una herramienta tecnológica –un *software*– que lo haga más fácil y, sobre todo, más potente. Hay quienes lo hacen con planillas Excel –y, sobre todo, hay quienes han tenido la habilidad para desarrollar el negocio de los cursos de BSC basados en la popular planilla de cálculos–. Lo cierto es que actualmente, habiendo paquetes de *software* desarrollados específicamente para disponer de toda la potencia y versatilidad de un BSC profesional, y con precios accesibles para cualquier empresa, trabajar con planillas Excel resulta un despropósito.

El objetivo del presente Cuaderno es aportar un recorrido introductorio de la metodología del Balanced Scorecard, a fin de que los Directivos y Gerentes que todavía no la conocen, o que tienen un “vago conocimiento”, puedan familiarizarse con sus principales conceptos y con los pasos para su implementación. Este primer acercamiento les ayudará a considerar la conveniencia de estudiarla más a fondo y, eventualmente, evaluar la pertinencia y viabilidad de implementarla en su empresa.

## 1<sup>ra</sup> clave

### Misión y Visión: ¿son realmente necesarios?



Hay mucha literatura circulando desde hace mucho tiempo acerca de estos dos conceptos. En la mayoría de las empresas que tienen su “Declaración de Misión y Visión”, no pasa de ser un bonito cuadro colgado en la recepción, o un apartado en el sitio web institucional, y que a pocos interesa realmente. En contadas organizaciones cumple el doble propósito de orientar el lineamiento

de las decisiones más importantes de los Directivos y ser un referente fundamental para la identificación de los integrantes de la empresa con la esencia y cultura de la organización.

En la metodología del Balanced Scorecard las definiciones de Misión y Visión constituyen pilares esenciales, el verdadero fundamento sobre el cual se construye la planificación estra-

tégica de la empresa. El BSC cumplirá gran parte de su razón de ser si logra traducir y llevar a la acción la visión de sus fundadores y sus líderes.

En palabras de Peter Senge, referente del pensamiento sistémico, “muchos líderes tienen visiones personales que nunca llegan a transformarse en visiones compartidas que galvanicen a una empresa”.

El BSC, como lo describe Paul Niven, “permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuente la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección” (Paul Niven, *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*; Gestión 2000, p. 36).

Por cierto, las declaraciones de Misión y Visión caerán en saco roto si no son respiradas y transpiradas en el día a día de la gente que da vida a la empresa. El BSC tendrá verdadera efectividad y brindará su máximo potencial en la medida en que sea realmente una herramienta de gestión, y no un mero programa de computación en la PC del Mandamás. La “esencia espiritual” del BSC –si cabe la expresión– es ser una herramienta de comunicación que mantenga alineado y cohesionado cada átomo y cada molécula de la empresa detrás de los valores de la organización y los objetivos del negocio.

## 2<sup>da</sup> clave

### Objetivos Estratégicos: ¿hacia dónde vamos, concretamente?



Si la Visión representa el horizonte de largo plazo de la empresa, y puede ser expresada de una manera más conceptual que cuantitativa, los Objetivos Estratégicos le irán dando forma y contenidos concretos a ese horizonte trascendental. Y, sobre todo, proveerán pautas claras para hacer posible una medición que dé cuenta de en qué medida están siendo alcanzados.

De poco serviría plantear como objetivo “ser líderes en brindar servicios de consultoría en imagen corporativa” si no incluimos la forma de determinar cuáles son los parámetros para saber si hemos alcanzado el objetivo, o si estamos en camino de lograrlo, o en qué plazo pretendemos hacerlo o, incluso, si el propósito es ser líderes en nuestra ciudad, nuestro país, el continente, o a nivel global.

El propósito de “ser líderes” en la respectiva industria o sector de actividad está más en el orden de la Visión: expresa un ideal que moviliza los espíritus y sienta los fundamentos motivacionales tanto para los fundadores y líderes como para contagiar a los colaboradores. Pero si lo estamos logrando o no es más una cuestión de percepción subjetiva, y más allá de los logros y resultados, permanece en el horizonte, como un arcoíris que siempre está más adelante: por más que avancemos, el arcoíris de la Visión siempre será una meta a alcanzar.

Los Objetivos Estratégicos deben traducir la Visión en metas plausibles de ser medidas, al tiempo que deben ser alcanzables en un plazo razonable.

“Alcanzables en un plazo razonable” tiene un doble componente, dos condiciones que hacen que un Objetivo Estratégico sea efectivo. Alcanzable implica que se requiere un movimiento desde el lugar donde estamos actualmente hacia el lugar donde queremos estar en un futuro más o menos próximo. Implica el desafío de realizar un esfuerzo para estar mañana mejor de lo que estamos hoy.

“En un plazo razonable” conlleva la idea de que se trata de un desafío alcanzable para nosotros con los recursos con los que contamos actualmente o con los que podemos generar u obtener de manera realista.

Para seguir con el ejemplo de “ser líderes” en nuestra industria o sector de actividad, un Objetivo Estratégico que reúna las condiciones que acabamos de explicar podría redactarse en términos de “sumar a nuestra cartera de clientes al menos veinte empresas que facturen más de 100 millones de dólares anuales en los próximos dos años”.

Puede verse claramente que el objetivo es medible y tiene un horizonte temporal claramente definido para su cumplimiento, al tiempo que implica un desafío realista –siempre que contemos, entre otras cosas, con una fuerza de ventas capacitada para lograr ese objetivo, y brindemos un servicio de excelencia que esté a la altura de la pretensión planteada como objetivo–.

Por lo demás, el Objetivo Estratégico mostrado como ejemplo está alineado con la Visión de “ser líderes” en nuestra industria. Esta es, por supuesto, otra de las condiciones que debe reunir un Objetivo Estratégico. Pero seguramente necesitaremos definir varios Objetivos Estratégicos complementarios para poner a nuestra empresa en dirección de nuestra Visión. La cantidad de Objetivos Estratégicos debe ser lo suficientemente acotada para poder gestionarlas sin enmarañarnos en una situación caótica imposible de manejar.

### 3<sup>ra</sup> clave

## Las Perspectivas: un abanico que cubre todas las variables



El management clásico estaba fuertemente centrado en torno de los resultados financieros, que representaban la medida del éxito o el fracaso de una empresa y de su alta gerencia. Pero entre los años '80 y '90 fue creciendo entre los empresarios y teóricos del management la conciencia de que las medidas financieras resultaban insuficientes para gestionar adecuadamente las empresas en un entorno cada vez más complejo.

Esa es la razón fundamental que explica el surgimiento del Balanced Sco-

recard, traducido al español como Cuadro de Mando Integral. “Balanced” (“equilibrado”, en inglés) o “Integral” (en nuestro idioma) es, seguramente, el concepto más importante que distingue a esta metodología de gestión.

Y es que la información de carácter financiero no alcanza a dar cuenta de lo que realmente está sucediendo, tanto hacia adentro como hacia fuera de la empresa, ni de cuáles son los factores que están impactando en la creación o en la destrucción de valor, ni facilita a los gerentes detectar dónde se están produciendo las ineffectividades, ni les provee información valiosa para la toma de decisiones en su quehacer cotidiano.

Los creadores del Balanced Scorecard, Robert Kaplan y David Norton, tuvieron la inteligencia de definir lo que en la mayoría de las empresas y situaciones son las cuatro “Perspectivas” que dan cuenta de todo lo que influye en la creación de valor en una organización, tanto empresaria (orientada a la generación de beneficios económicos) como sin fines de lucro. Y tuvieron la creatividad para convertir toda esa información –mayormente compuesta por datos intangibles de distinta naturaleza– en un formato que hiciera posible “poner todo junto” para mostrar un cuadro total unificado y coherente.

Las cuatro “Perspectivas” ideadas por Kaplan y Norton, son:



**1) La Perspectiva del Cliente:** en un entorno no solo complejo como el actual, pero sobre todo extremadamente competitivo, las empresas necesitan desarrollar mucha claridad acerca de cómo están sus vínculos con sus clientes: cuál es su grado de satisfacción con la calidad de sus productos y servicios; cómo perciben la relación precio/calidad; cómo son percibidos en relación con la competencia; cuál es el grado de satisfacción en relación con los servicios post-venta; cómo van variando todos estos datos a lo largo del tiempo.

**2) La Perspectiva de los Procesos Internos:** servir adecuadamente a los clientes, tanto como a los accionistas, es el resultado de procesos, llevados a cabo tanto al interior de la empresa como en asociación o en relación con proveedores y “partners” o aliados estratégicos. La competitividad y sustentabilidad de los negocios requiere excelencia en cada una de las instancias de estos procesos. El diseño

de productos, la fabricación, la distribución y entrega, el servicio de atención al cliente, son parte de esta Perspectiva. Identificarlos y diseñar las medidas para lograr mejoras y controlar su implementación son las claves.

**3) La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** se trata de uno de los planos más importantes y esenciales, porque se refiere a las personas, a las formas de organización y a las relaciones, que hacen posible que las dos anteriores puedan tener pretensiones de éxito. Lo que estaremos midiendo, en esta Perspectiva, y los Objetivos Estratégicos que nos estaremos planteando, apuntan a contar con las competencias y las habilidades necesarias para cumplir adecuadamente los procesos que nos permitan satisfacer a nuestros clientes.

**4) La Perspectiva Financiera:** principalmente –pero no solo– en el caso de las empresas con fines de lucro, los resultados económicos nos dirán si los logros en las tres anteriores están debidamente articuladas con los objetivos últimos de toda organización empresarial que –finalmente– encuentran su razón de ser en la satisfacción de las aspiraciones económicas de sus dueños o accionistas.

Es importante señalar que estas cuatro Perspectivas no son las únicas posibles, y no necesariamente deben considerarse todas ellas. Cada empresa debe evaluar y decidir cuáles son las Perspectivas que resultan útiles en su caso en particular, ya que no estamos frente a un dogma, sino que buscamos un abordaje que nos resulte útil para nuestros propósitos de gestión.

La importancia de las Perspectivas es que nos facilitan definir Objetivos Estratégicos para cada una de ellas, de manera de asegurarnos de cubrir el mayor espectro posible de planos o esferas donde puede darse la generación de valor y, del mismo modo, donde se pueden presentar ineffectividades que frenan u obstaculizan esa misma creación de valor.

#### 4<sup>ta</sup> clave

### Las Tácticas:

### acciones que dan forma y contenido a las Estrategias



Si hicimos correctamente nuestros deberes de los pasos mencionados anteriormente, ya tendremos nuestra Visión (una suerte de “horizonte trascendental” hacia el cual nos dirigimos), y una serie de Objetivos Estratégicos, o grandes metas que dan forma a aquélla. Hablar de Tácticas es comenzar a hablar de acción, es “poner las barbas en remojo” y poner por escrito las acciones concretas que vamos a emprender para dar cumplimiento a los Objetivos Estratégicos.

Para seguir con nuestro ejemplo, digamos que queremos “ser líderes” en nuestra industria o sector de actividad, para lo cual dijimos también que un Objetivo Estratégico en esa dirección podría ser “sumar a nuestra cartera de clientes al menos veinte empresas que

facturen más de 100 millones de dólares anuales en los próximos dos años”. La pregunta es: ¿cómo haremos, o mejor dicho, qué haremos para ganar esos veinte clientes? La respuesta estará en las Tácticas que diseñemos.

De manera que las Tácticas son las acciones o iniciativas concretas que llevaremos al terreno de la acción, y serán responsabilidades que asignaremos a áreas, equipos y personas específicas de nuestra organización.

Para el caso de nuestro ejemplo, un conjunto de Tácticas posibles podría ser formulado de la siguiente manera:

- Desarrollar una campaña de e-mail marketing especialmente diseñada y dirigida a los Directores y Gerentes de Marketing de empresas que facturen más de 100 millones de dólares anuales.

- Destinar tres telemarketers para que realicen llamados para contactar a los Directores y Gerentes de Marketing de esas mismas empresas para concertar entrevistas con nuestros Agentes Comerciales.
- Capacitar a los 10 mejores Agentes Comerciales en técnicas y habilidades de venta a grandes empresas.

Naturalmente, a cada una de estas Tácticas les asignaremos Magnitudes y Valores que nos permitan “medir” el grado de cumplimiento que vayamos logrando en su implementación, y así tendremos alertas tempranas cuando alguno de los componentes de nuestra Estrategia no esté alcanzando los valores que garanticen el cumplimiento del Objetivo. Estaremos en condiciones, entonces, de introducir a tiempo las correcciones necesarias para que el conjunto de nuestra Estrategia esté encaminada hacia las metas propuestas, asegurando la competitividad y sustentabilidad de nuestro negocio en el mediano y largo plazos.

### 5<sup>ta</sup> clave

## Metodología de Causa-Efecto: asegurar que sucedan las cosas que queremos que sucedan



Hasta aquí hemos visto que necesitamos Objetivos claros hacia los cuales nos dirigimos, que forman parte de nuestra estrategia de negocios, y hemos visto también que necesitamos una serie de Tácticas, en términos de acciones o iniciativas concretas para alcanzar esos Objetivos. Hemos visto, también, que necesitamos Objetivos que abarquen el amplio abanico de Perspectivas que hacen al conjunto de factores y variables intervinientes.

En este punto es de vital importancia hacer notar que nuestros Objetivos y nuestras Tácticas necesitan un orden, no pueden ser definidas ni declamadas de manera arbitraria ni aleatoria. Así como en el proceso de fabricación de un producto físico las partes se van sucediendo en una secuencia lógica, del mismo modo la Planificación Estratégica debe tener claro el ordenamiento de los elementos que la componen.

El Balanced Scorecard –que es el modelo que estamos tomando como referencia– presta una atención significativa y central a la metodología de Causa-Efecto, haciendo notar que el éxito en el logro de un Objetivo Estratégico depende del acierto en la definición y ejecución de una serie de pasos que conducen hacia esa meta.

Uno de los aspectos centrales de esta cuestión radica en comprender la sucesión de Causas y Efectos a lo largo de una cadena que atraviesa las diferentes Perspectivas de nuestro negocio. Pongamos un ejemplo que nos ayudará a visualizar tanto este tema de la relación Causa-Efecto como lo explicado anteriormente en relación con las Perspectivas.

Supongamos que su empresa define determinados Objetivos de crecimiento económico, de

manera que incluye estos Objetivos en la Perspectiva Financiera. Es fácil comprender que el logro de estos Objetivos dependerá del logro de otros Objetivos que funcionarán como Causas de aquél. En el Balanced Scorecard se suele denominar también a estas Causas como “Inductores”, precisamente porque se los requiere para “inducir” determinados resultados.

Usted podría tener buenas razones para augurar que uno de los inductores de esos Objetivos en la Perspectiva Financiera sería una mejora en la percepción de los clientes hacia la calidad de sus productos, de manera que decide incluir en la Perspectiva del Cliente un Objetivo que apunta a mejorar este factor. Vamos notando, entonces, la relación de Causa-Efecto entre la percepción de los clientes y el crecimiento en los resultados económicos.

Ahora necesitamos una Causa (un inductor) que logre el Efecto que perseguimos en la imagen que nuestros clientes tienen de la calidad de nuestros productos. Un poco de investigación nos lleva a comprender que debemos lograr importantes mejoras en los controles de calidad en planta, de manera que incorporamos este Objetivo en la Perspectiva de los Procesos Internos.

Finalmente, como es lógico imaginar, mejorar los controles de calidad requerirá (como Causa) capacitar y entrenar al personal involucrado para que comprenda la importancia de cumplir al pie de la letra los procedimientos establecidos y para que se comprometa con este Objetivo Estratégico. Incluimos, entonces, este Objetivo de capacitación en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Si recorremos esta cadena de Causas-Efectos en el sentido inverso al que recorrimos hasta aquí, podemos decir que: “Si” capacitamos al personal para que mejore su atención en los puntos de control de calidad, lograremos mejores estándares de calidad en nuestros productos; “Si” mejoramos la calidad de nuestros productos, nuestros clientes tendrán una mejor percepción de nuestra empresa y nuestros productos; y “Si” nuestros clientes tienen una mejor percepción de nuestra marca y nuestros productos, comprarán más productos de nuestra marca y lograremos mejores resultados económicos.

Así de simple como puede parecer, lograr dominar esta metodología requiere dedicación y mucha experimentación. No es algo que se aprende de la noche a la mañana, pero es una verdadera “llave maestra” para tener una empresa y un negocio verdaderamente saludable, productivo y en constante crecimiento por mucho tiempo.

## 6<sup>ta</sup> clave

### Cascadeo:

### toda la organización alineada y comprometida con los objetivos



Una de las claves para entender el mundo empresarial moderno –y tener pretensiones de ser competitivos– consiste en tomar nota de que, sin importar los puestos que ocupan o las tareas que desempeñan, los empleados de empresas son “trabajadores con conocimientos”. El trabajador que se limita a “operar” una máquina obedeciendo órdenes corresponde a un paradigma empresarial obsoleto.

La metodología de gestión basada en el Balanced Scorecard –y el Balanced Scorecard mismo, como herramienta de gestión–, pierde gran parte de su significado y su razón de ser si permanece recluida bajo siete llaves en la oficina del Director General.

Por el contrario, aumenta su potencia, sus posibilidades y su efectividad cuando la cadena de Causas-Efectos se extiende por toda la organización, atravesando cada una de las áreas, unidades de negocios y sucursales, e incluso a cada uno de los miembros de la organización de manera individual.

En otras palabras, así como la organización realiza su Planificación Estratégica sobre la base de la metodología del Balanced Scorecard –y, por supuesto, en la medida de lo posible, con una herramienta tecnológica que permita sacarle todo el provecho– la misma práctica se hace extensiva a cada área y unidad de negocios, de manera que cada parte de la organización conoce sus propios Objetivos y es consciente, al mismo tiempo, del aporte que realiza al cumplimiento de los Objetivos superiores de la organización en su conjunto.

Esto es lo que se conoce como la Técnica del Cascado: los Objetivos y las Estrategias de la organización son “derramadas” hacia todas las áreas y todas las personas y, del mismo modo, cada área está capacitada y habilitada para definir sus propios Objetivos y diseñar sus propias Estrategias, perfectamente alineadas con los de toda la organización para, de esta manera, realizar su aporte de valor para el logro de los resultados generales.

Esta es, en esencia, la manera en que la metodología del Balanced Scorecard se convierte en la más poderosa herramienta de comunicación de las estrategias empresariales al conjunto de la organización, haciendo posible la alineación de todas las partes y animando el compromiso de cada persona con los Objetivos del conjunto.

## 7<sup>ma</sup> clave

### El Mapa Estratégico: un sistema de “semáforos” que muestran el estado de situación de los Indicadores



Todos conocemos la expresión “el mapa no es el territorio”. En su expresión original, y más extensa, Alfred Korzybski estableció que “un mapa no es el territorio que representa, pero, de ser correcto, tiene una estructura similar al territorio, razón por la cual resulta útil”.

La utilidad de un mapa consiste en permitirnos visualizar “de un vistazo” (valga la redundancia) dónde estamos en este momento en relación al lugar de dónde venimos y hacia dónde vamos. En el caso de la gestión empresarial, de lo que se trata es de

representar de manera gráfica, a modo de “organigrama” (ahora está más de moda el término “infografía”) la estructura de los Indicadores más importantes, aquéllos que dan cuenta

de los Objetivos Estratégicos, y la relación de Causa-Efecto entre todos ellos, y la manera en que unos y otros inciden entre sí para el logro de los Objetivos.

La clave de nuestro Mapa Estratégico estará dada por el sistema de Magnitudes y Valores que desarrollemos para que, de un “pantallazo”, nos muestre el estado de cada uno de los Indicadores. En efecto, a modo de semáforos, los Indicadores que se muestren en color verde (por ejemplo) nos estarán diciendo que nuestros resultados en ese ítem están superando los objetivos que nos habíamos planteado; los que se muestren amarillos darán cuenta de ítems en los que estamos alcanzando los objetivos; y los Indicadores que se presenten en rojo nos estarán diciendo que allí tenemos un problema que resolver.

Un buen sistema informático o software, adicionalmente, emitirá “alarmas” cuando un Indicador pasa de estado “amarillo” a “rojo”. Puede, por ejemplo, enviar en forma automática un e-mail a la persona responsable del Objetivo representado por el Indicador en cuestión. Por cierto, esta es solo una pequeña muestra de los beneficios y las ventajas de desarrollar la metodología del Balanced Scorecard con un buen software especialmente diseñado, a diferencia, por ejemplo, de aquellos que recurren a la popular planilla de cálculo Excel.

El entorno “amigable” de un Mapa Estratégico bien diseñado convierte al Balanced Scorecard —una vez más— en una poderosa herramienta de comunicación de las Estrategias al conjunto de la organización. Esta virtual “infografía” (siguiendo con la figura que mencionamos unas líneas más arriba) facilita a todos reconocer qué lugar ocupan y qué rol desempeñan en el logro de los Objetivos de la empresa.

Bien entendido, adicionalmente, facilita un clima de trabajo más eficiente y productivo, con mayor bienestar para todos, ya que permite detectar tempranamente los lugares que requieren correcciones, ayudando a los propios responsables a verlo claramente, disminuyendo la propensión a buscar culpables y favoreciendo el desarrollo de un auténtico clima de colaboración y responsabilidad compartida.

## 8<sup>va</sup> clave

### **Los *Key Performance Indicators* (KPI): elegir cuidadosamente los Indicadores que nos permitan medir si vamos por buen camino**



Ya explicamos en páginas previas el gran aporte del Balanced Scorecard en complementar el clásico énfasis en las mediciones de carácter económico-financiero con otras medidas no financieras. Las cuatro Perspectivas de Kaplan y Norton abrieron un nuevo y más inteligente mundo de comprensiones para las empresas, en un entorno cada vez más complejo y competitivo. Pero, entonces, ¿qué clase de “Indicadores” debemos usar ahora para medir el éxito o fracaso, o los grados de avance (o retroceso), en la implementación de nuestras Estrategias.

Dijimos, también, que nuestros Objetivos Estratégicos estarán correctamente planteados —entre otras cosas— si están definidos de un modo que sea posible medirlos. Ralph Waldo Emerson sentenció que “los hombres poco profundos creen en la

suerte. Los hombres fuertes creen en causa y efecto”. Establecer metas que sean medibles es la contracara de avanzar intuitivamente confiando en el destino y la buenaventura de la vida. Tener la fortaleza espiritual e intelectual de aceptar el veredicto de las mediciones es tomar la vida (la propia y la de la empresa) en las propias manos y asumir la responsabilidad por los resultados. Ese –y no otro– es el PRIMER PASO en el camino más seguro hacia el éxito.

Es relativamente fácil seleccionar y definir Indicadores de carácter económico-financiero –para hacer honor a la verdad, es extremadamente difícil, pero acépteme provisoriamente esa frase como un “recurso literario”–. Las complicaciones aparecen en el momento en que empezamos a preguntarnos de qué manera “cuantificar” los resultados en ítems como “satisfacción del cliente”, “clima organizacional” o “desarrollo de las competencias comunicacionales”.

La tentación suele ser recurrir a soluciones simplistas, tales como construir Indicadores y asignarles puntajes sobre la base de valoraciones subjetivas, que resultan de encuestas entre públicos reducidos y seleccionados de manera caprichosa. Nunca lograremos información verdadera y valiosa por esta vía.

Algunas de las características que deben reunir los Key Performance Indicators (KPI), o Indicadores Clave, son:

*(a) Deben estar ligados a la Estrategia:* aunque parezca una obviedad, con mucha frecuencia las empresas seleccionan Indicadores que tienen poco o ningún impacto sobre la Estrategia, y generan confusión e ineffectividad.

*(b) Deben ser claramente cuantitativos:* no alcanza con que puedan responderse en términos de “hecho” o “no hecho”, “sí” o “no”, “bien” o “mal”; deben plantear una meta a alcanzar, por ejemplo en términos de “cuánto”, “cuántos”, “qué cantidad”, o “qué porcentaje”, o “en qué tiempo”.

*(c) Deben ser accesibles:* las empresas suelen definir Indicadores para los que no cuentan con información hasta ese momento. En otros términos, el Indicador requiere que se comience a recolectar datos para medir los resultados para ese Indicador. La condición es que generar ese dato no requiera una inversión inaccesible en el corto plazo.

*(d) Deben ser de fácil comprensión:* el propósito del Balanced Scorecard es motivar la acción de la gente. Si los Indicadores están planteados en términos que no son fácilmente comprensibles para sus destinatarios, su ineffectividad es manifiesta.

*(e) Deben tener una definición común y compartida:* todos los términos que forman parte de la redacción de un Indicador deben estar claramente definidos, de manera que su interpretación no quede librada a la subjetividad o el criterio personal de las personas involucradas.

## 9<sup>na</sup> clave

### La Comunicación como fin y como medio

Dijimos anteriormente que toda la potencia del Balanced Scorecard se pone de manifiesto cuando logra comunicar la Estrategia de la organización a todos sus integrantes, facilitando al mismo tiempo la alineación de todas las áreas y unidades de negocios o sucursales. Esto no es algo que sucede *per se*, simplemente porque la empresa “compró” e implementó un



Balanced Scorecard. Que eso suceda es el resultado de una decisión; una decisión tomada al más alto nivel de la empresa. Y es el resultado, adicionalmente, de una correcta implementación.

¿Qué significa “una correcta implementación”? Entre otras cosas, que la comunicación sea uno de los pilares antes, durante y después de la etapa de implementación. Es decir: ¡SIEMPRE!

Si la comunicación no forma parte de la cultura actual de la organización, y sus directivos no tienen la más mínima intención de que lo sea, simplemente olvídelo, el Balanced Scorecard no es para usted y su empresa.

Adoptar e implementar la metodología del Balanced Scorecard es una decisión que tiene un fuerte impacto sobre la manera de hacer las cosas en la empresa. Cuando la manera de hacer las cosas cambia, eso genera objeciones y resistencias por parte de la gente. Es por eso que la primera condición es que la decisión sea tomada y/o adoptada por los más altos niveles de decisión de la empresa, y adecuadamente comunicada desde allí hacia abajo.

Pero, al mismo tiempo, una óptima implementación de esta metodología requiere generar, recolectar y compartir información de gran cantidad de fuentes, y requiere, al mismo tiempo, el compromiso de todas las áreas y de toda la gente para que las Estrategias se lleven a cabo. Eso no es posible –de una manera sostenible– si las comunicaciones no fluyen en todos los sentidos (vertical y horizontal) y todas las direcciones.

No es posible abordar esta cuestión de manera adecuada en este escrito. De hecho, hay literatura abundante acerca del rol de las comunicaciones en estrategias de cambio y acerca del *change management* como un campo de conocimiento y *expertise* en sí mismo. Lo que queremos dejar claro aquí es que minimizar su importancia es poner en riesgo la posibilidad de que el Balanced Scorecard le entregue a su empresa todo su potencial.

## Conclusión

Dijimos al comienzo de este Cuaderno que implementar el Balanced Scorecard como metodología para la gestión de una empresa (u organización pública o sin fines de lucro) no es “soplar y hacer botellas”. Naturalmente, aquí solo hemos hecho una muy somera presentación de algunos de los aspectos a considerar, y lejos estuvimos de pretender ofrecer un “Manual” o una suerte de “Hágalo usted mismo”.

Nos sentiremos mínimamente satisfechos si a lo largo de estas páginas logramos ofrecer unas pocas ideas y conceptos para que empresarios y gerentes incorporen a su gestión empresarial.

Lograr un dominio del Balanced Scorecard como metodología requiere bastante más que estas pocas páginas. Nuestra verdadera expectativa es ayudarles a descubrir y tomar conciencia de que una manera mucho más efectiva de gestionar, y que conduce a resultados empresariales superiores, está al alcance de pequeñas y medianas empresas del mismo modo que lo está para empresas líderes en todos los rubros.

Ojalá usted se decida a avanzar al siguiente nivel y capacitarse para lograr ese dominio y *expertise* que le permita hacer un verdadero aporte de valor a su empresa y posicionarse, al mismo tiempo, como un profesional capaz de aportar un valor de excelencia para los próximos veinte años en el competitivo mercado laboral.



No deje de ver la página siguiente, con información sobre el **Curso de Balanced Scorecard de Sixtina**. Al final de esa página, mediante un simple CLIC podrá acceder al sitio web de Sixtina con la información completa del curso y, por supuesto, iniciar el curso inmediatamente.

CURSO ONLINE

# Planeamiento Estratégico y Balanced Scorecard

Cómo implementarlos conjuntamente  
para ejecutar estrategias exitosas

**ACCEDA A  
TODA LA  
INFORMACIÓN  
HACIENDO  
CLIC AQUÍ**

O copie la siguiente URL y péguela en su navegador:  
[http://sixtinaweb.com/lpo/Deb/Curso\\_BSC/index.html](http://sixtinaweb.com/lpo/Deb/Curso_BSC/index.html)