



Cómo Capturar los Beneficios del Balanced Scorecard

Introducción

La metodología del Balanced Scorecard (Tablero de Mando, o Tablero de Control) está ampliamente difundida. Ya desde el año 2000, por ejemplo, la consultora Bain and Company estimaba que más de la mitad de las empresas grandes en Estados Unidos lo habían implantado. Sin embargo, pocas de estas empresas han logrado capturar los beneficios de implantar el Balanced Scorecard (BSC), en términos de un incremento sostenido en la creación de valor, apoyado por un proceso efectivo de gestión estratégica.

Este artículo forma parte de una serie en la que exploramos los diferentes obstáculos que existen en una implementación efectiva de la estrategia y los aprendizajes obtenidos en lograr capturar exitosamente los beneficios del Balanced Scorecard. Comenzamos con una perspectiva general de las etapas del proceso de implantación de un BSC, dando una visión completa para la serie de artículos que enfocan problemáticas específicas en este proceso.

Acerca de Emercomex ***www.emercomex.com***

Emercomex brinda consultoría de gestión en las áreas de transformación de negocios e implantación de estrategia. Nuestra experiencia se enfoca en trabajar junto con nuestros clientes para que su empresa entienda el entorno y desarrolle las capacidades para responder al mismo. Nuestro enfoque abarca la formulación de la estrategia, el desarrollo de capacidades y la implementación efectiva de las estrategias desarrolladas.

Emercomex mantiene una fuerte relación con los autores del Balanced Scorecard, **David Norton y Robert Kaplan**, quienes son fundadores de Balanced Scorecard Collaborative. Muchos de los asociados de Emercomex han trabajado con los doctores Norton y Kaplan desde el desarrollo inicial del Balanced Scorecard.

También tenemos una fuerte relación con **W. Chan Kim y Renée Mauborgne**, profesores del INSEAD y líderes en los conceptos de 'Value Innovation'.

Nuestro principal enfoque es la implantación de la estrategia para la creación de valor. Los socios tienen por lo menos 10 años de experiencia en estrategia y proyectos de transformación:

- Nuestro origen: Gemini Consulting (Estrategia y Administración del Cambio) y Renaissance (Balanced Scorecard).
- Francis Goullart, socio académico y de negocios de Emercomex, es el pionero en la utilización del Scorecard en la implantación de la estrategia y transformación del negocio. Francis ha escrito un libro seminal sobre la transformación de empresas, así como artículos en el Harvard Business Review y también ha contribuido a los libros de los Dres. Kaplan y Norton.
- Nuestros clientes son principalmente empresas del Fortune 500 o sus equivalentes a nivel internacional.
 - Clientes globales (ejemplos): DuPont, Cigna, Mobil, Winterthur, Time Warner, France Telecom.
 - Clientes en México (ejemplos): Grupo Bal/ Grupo Nacional Provincial, Arancia CPC, Continental Tire México, Sabritas, Cemex.
- Integramos metodologías a través de diversas alianzas de colaboración: software para el Balanced Scorecard y herramientas de soporte para la toma de decisiones (EVA, System Dynamics).
- Contamos con oficinas en México, Estados Unidos y Europa.







Capturando los beneficios del Balanced Scorecard, #1: Etapas en la Implantación del Balanced Scorecard

Aunque las implantaciones del BSC no han producido consistentemente los resultados deseados, sí existen ejemplos de empresas que han logrado impulsar efectivamente la creación de valor, a corto y a largo plazo. En la gráfica número 1 presentamos cuatro ejemplos. Todos ellos reflejan una verdadera transformación en la empresa, con un incremento correspondiente en su valor. En el caso de Cigna el valor de la acción se incrementó por un factor de 3.5; en el caso de Brown & Root por un factor del 2.5, y en el caso de Mobil un factor de 2.2. También en México y América Latina existen ejemplos exitosos, de los cuales hablaremos en los siguientes artículos de la serie.

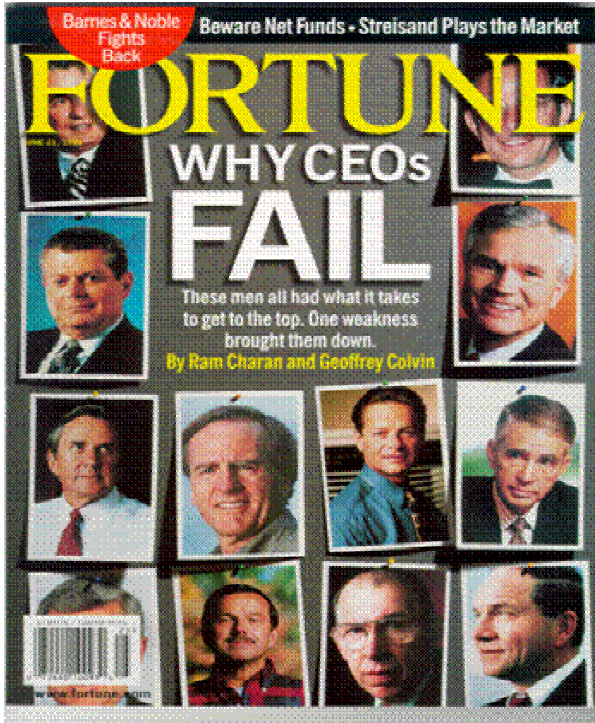
Gráfica 1 –Resultados de implantaciones exitosas del Balanced Scorecard

Estas empresas alcanzaron excelentes resultados

 Mobil (NAM&R)	1993	#7 en Utilidades	1995 1996 1997	#1 en Utilidades #1 en Utilidades #1 en Utilidades
 CIGNA Property & Casualty	1993	\$275M en Pérdidas Acción a \$59	1994 1995 1996 1997	Utilidad \$15M \$60M \$80M \$98M Acción \$74 \$114 \$146 \$205
 Brown & Root Engineering (Rockwater)	1993	Perdiendo dinero	1996	#1 en Crecimiento y Utilidades
 CHEMICAL Retail Bank	1993	Utilidades = \$x	1994 1995 1996	Utilidades = \$8x Utilidades = \$13x Utilidades = \$19x



Gráfica 2 -¿Por qué fallaron estos CEOs?



De la misma manera, conocemos diariamente ejemplos de empresas que no han logrado ser particularmente efectivas en su estrategia. Ya hace años la revista Fortune publicó un estudio de algunos de estos casos (véase la gráfica 2), con la conclusión de que sólo en el 10% de los casos estrategias bien concebidas se lograron implementar efectivamente. Consecuentemente se ha observado un aceleramiento en el cambio de miembros de los grupos ejecutivos, particularmente a nivel CEO. En un estudio de empresas tanto Norteamericanas como Europeas se vio un incremento del 53% en el cambio de Directores Generales entre 1995 y 2001 (BAH, NY Times, Junio 2002). Así mismo, se incrementó en un 130% la proporción de estos cambios adjudicada a un bajo desempeño de la empresa.

El mismo estudio propone que la tendencia a cambios en la alta Dirección sólo se acelerará. La primera causa es la creciente presión por parte de accionistas, complementada en tiempos recientes por la visibilidad y los esfuerzos de mejora en el gobierno corporativo. En segundo plano se encuentra un descubrimiento interesante de esta investigación, que el desempeño de las empresas era notablemente mejor al inicio de la gestión de un nuevo CEO y disminuía sensiblemente con el tiempo. En las empresas involucradas en el estudio, el tiempo promedio de gestión de un CEO se redujo en un 25%. Finalmente, queda claro que el mismo acceso a un grupo mayor de gente experimentada en la gestión a este nivel ofrece cada vez mayor oportunidad para hacer cambios.

La lección de estos ejemplos no es nueva ni complicada –para tener éxito se necesitan por lo menos dos elementos:

1. Tener una buena estrategia, y
2. Saber cómo implementarla efectivamente.

Claro está que es menos fácil entender cómo lograr esto y aprender a hacerlo no solamente una vez, sino de manera continua en una empresa. Esto nos lleva a un tercer elemento en nuestra lista:

3. Desarrollar un proceso efectivo de gestión estratégica (a corto y largo plazo).

Estos tres elementos conforman las etapas de implementación de un BSC, como se refleja en la gráfica 3.

Gráfica 3 –Etapas de implementación de un Balanced Scorecard



En cada una de estas etapas de implantación existen obstáculos importantes, los cuales con frecuencia evitan que se logren los resultados potenciales de un proceso efectivo de gestión estratégica. Estos obstáculos serán el tema de los artículos siguientes en esta serie. Con relación al diseño, ¿cómo logramos que la estrategia sea válida y útil tanto a corto como a largo plazo? ¿Cómo podemos desafiar nuestra visión, descubrir nuevos espacios competitivos e impulsar la innovación?

Con relación al despliegue, ¿cuáles son la mejor manera y la secuencia óptima para comunicar la estrategia (“cascada”)? ¿Cuál debe ser, y cómo debe implantarse el sistema de información estratégica requerido? Es en esta etapa en la que fallan muchas implantaciones, ya que las respuestas planteadas a estas preguntas tienden a ser genéricas o a reflejar intereses paralelos al proceso de gestión estratégica, en casos los de los sistemas de información. En particular, es clave reconocer que el despliegue de una estrategia es un tema no solamente estructural, sino que debe adaptarse a las condiciones sui generis de cada empresa, como su organización y su cultura de gestión, y también al contenido específico de su estrategia. ¿Cómo logramos, por ejemplo, que la cultura y las capacidades organizacionales apoyen directamente el logro de los resultados estratégicos?

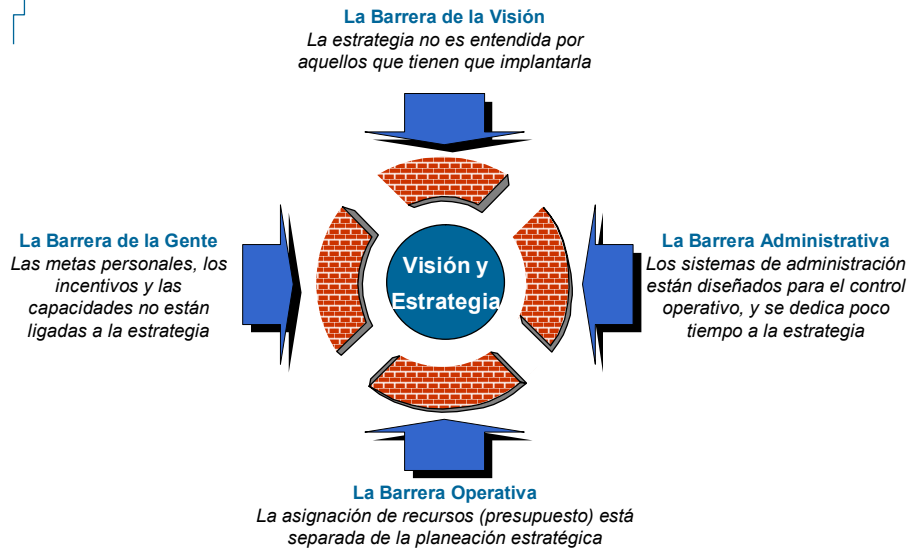
Finalmente, ¿cómo podemos impulsar un proceso efectivo de gestión estratégica? ¿Cuáles características culturales y de liderazgo son claves y cómo logramos que éstas tomen raíz? ¿Cómo aseguramos una transformación que asegure resultados a corto y largo plazo? ¿Cómo enfocamos a la organización en las iniciativas que son prioritarias para la estrategia? Sin duda, el componente medular para lograr una transformación de la organización es el compromiso y liderazgo ejecutivo.

Beneficios (y Limitaciones) del Balanced Scorecard

El BSC no es la única herramienta de gestión estratégica –en casos, por ejemplo, se puede complementar útilmente con los conceptos de EVA (Economic Value Added). Tampoco fomenta por sí mismo la creatividad estratégica, por lo cual es importante incorporar en su diseño un nivel alto de facilitación ejecutiva y en su caso, otras herramientas que permitan explorar oportunidades estratégicas. Sin embargo, el BSC ha demostrado ser la herramienta mas eficiente para la implantación exitosa de la estrategia, ya que provee un esquema causal y dinámico que promueve la inclusión de todos los elementos necesarios para asegurar resultados, y con esta base ataca las principales barreras para la implementación de estrategias (véase la gráfica 4). La simplicidad de los conceptos, la magnitud potencial de impacto y resultados han sido la causa de la diseminación tan amplia y el éxito que ha tenido esta metodología (como se ejemplificó en la gráfica 1).

Gráfica 4 –Barreras para la implantación de estrategia

A través de nuestra experiencia, hemos identificado cuatro barreras para la implantación de estrategias



Un BSC que cumple con los requisitos mencionados –un diseño robusto de la estrategia, un despliegue efectivo y ajustado a las realidades de cada organización, así como el desarrollo de un proceso continuo de gestión estratégica- es hoy por hoy la manera más reconocida de transformar una empresa e impulsar la creación sostenida de valor a corto y a largo plazo. El BSC establece una base estructurada para la creación de valor y le permite a una organización:



- Aclarar la estrategia e impulsar su implantación
- Proporcionar la plataforma para alinear las estrategias corporativas, regionales o de negocio, y funcionales
- Alinear y racionalizar iniciativas organizacionales para lograr la estrategia
- Movilizar a una población crítica de la organización hacia los temas clave estratégicos
- Definir un sistema de medición estratégico que monitoree la creación de valor de manera efectiva
- Enfocar la energía organizacional en la creación de valor por medio del enlace entre el desempeño y la compensación
- Implementar un proceso que permita la gestión estratégica continua en todos los niveles de la organización

En los siguientes artículos exploraremos en detalle los obstáculos a una implementación exitosa del BSC.

Sobre el autor

Adrian Yovanovich
Director General
Emercomex

El Sr. Yovanovich cuenta con doce años de experiencia en consultoría trabajando directamente con Directores Generales y sus equipos ejecutivos en las áreas de estrategia y su implementación, ventaja competitiva y desarrollo organizacional.

Su trabajo con clientes se ha enfocado en promover el diseño de estrategias creativas y la implementación efectiva de las mismas, resultando en una mejora sostenible en el crecimiento de ingresos y la creación de valor. Sus proyectos enfocan principalmente la estrategia corporativa y de negocio, y en casos también su extensión funcional (por ejemplo eficiencia de mercadotecnia y ventas, estrategia de canales, e investigación y desarrollo de productos). El Sr. Yovanovich ha trabajado con clientes en un rango de industrias, incluyendo telecomunicaciones, computación, recursos naturales, líneas aéreas, productos químicos, petróleo y gas natural; el Sr. Yovanovich ha desarrollado proyectos en Estados Unidos, América Latina, y Europa.

El Sr. Yovanovich tiene una Maestría en Administración del Sloan School of Management, del Massachusetts Institute of Technology, donde también obtuvo la Maestría y Licenciatura en Ingeniería Química.