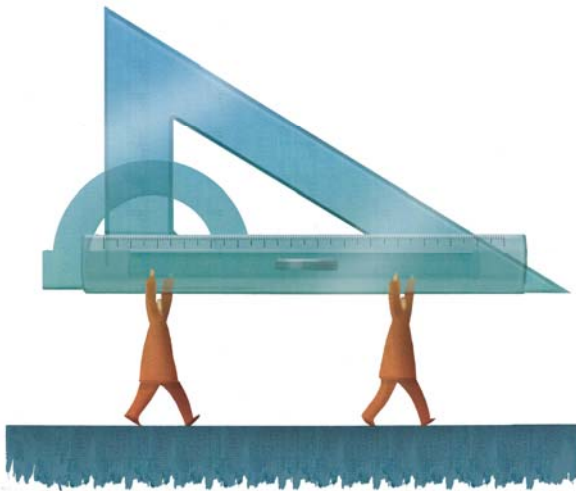


## BSC: una forma de medir mi estrategia de negocios

- Para que el BSC se transforme en una potente herramienta de control de gestión, los indicadores de la estrategia deben ser: alimentados con la periodicidad definida; el líder debe darle la importancia necesaria y las responsabilidades de la implementación deben estar descentralizadas.



Una vez que tengamos claro el “qué” de la estrategia de la compañía, es decir, los Objetivos Estratégicos que regirán nuestra empresa, es necesario preguntarse “¿cómo lo vamos a medir?” Es en este momento cuando nacen los Indicadores Estratégicos. Sin embargo, será difícil encontrar un indicador único que represente el 100% de cada Objetivo, por lo que es habitual que éstos se expliquen a través de dos indicadores complementarios entre sí.

A estos indicadores se les determinará su frecuencia de medición y el responsable de su gestión, transformándose en la primera forma de control de gestión del Balanced Scorecard (BSC). Un aspecto estratégico en la definición de los indicadores es identificar cuales pueden *predecir* el desempeño futuro, para combinarlos con aquellos que medirán un *resultado*.

Sin embargo, no habrá gestión sin metas concretas, ni tampoco porcentajes de cumplimiento de esas metas si desconocemos el punto de partida, es decir, el nivel actual de cada uno de esos indicadores. Por esto, una vez consensuados los indicadores, se debe identificar el nivel de partida de cada uno de ellos para definir sus Metas Estratégicas.

Estas metas, las que son siempre cuantitativas, y por tanto medibles y comparables, deben ser ambiciosas, pero creíbles, guardando relación con las reales capacidades organizacionales y las necesidades de recursos (humanos y financieros) que supone lograr esas metas.

Donde sea posible, realice un benchmark para la definición de metas. ¡Ojo! Cuidado con elaborar una *Propuesta de Valor* de pizzas a Domicilio de “45 minutos o gratis”, pues los que llevan un tiempo ofreciendo este servicio ya tienen la delantera. Y usted, aunque desempeñe a la perfección su propuesta de valor, no conseguirá los objetivos esperados.

**BSC: un sistema de control estratégico**

Supongamos que el nivel actual del indicador “Excelencia Operacional” es de un 25% y la meta definida al próximo año es de 40%, si finalmente llegamos a un 38%, ¿significa que lo hemos hecho mal?

Sin tener mayores antecedentes, pareciera que saltar de un 25% a un 38% en un año no refleja precisamente una mala gestión, aunque para otros ojos podría parecer que fue insuficiente. Es esta precisa interpretación disímil la que hace necesario establecer los Umbrales Estratégicos indicador por indicador. Es decir, los porcentajes de cumplimiento de la meta que consensuaremos como sobresaliente, bueno, regular, o malo; que se reflejarán, cual semáforo de tránsito en un *Tablero*, en indicadores azules, verdes, amarillos o rojos, respectivamente.

Para que se transforme en una potente herramienta de control de gestión, es necesario que los indicadores de la estrategia de la compañía sean alimentados con la periodicidad definida. Aquí lo relevante será la importancia estratégica que le dé al BSC el líder de la organización, y qué tan descentralizada queden las responsabilidades por la implementación de la misma.



Ahora podemos potencialmente hablar del BSC como un sistema de control estratégico y facilitar su uso con una aplicación informática. Y es que tener la estrategia definida es bueno, pero no basta. Para facilitar su máximo aprovechamiento, es óptimo plasmarla en un software con formato web, y por supuesto, comunicarla adecuadamente en la organización, intentando hacer participe al máximo de ejecutivos en la creación de indicadores. Asimismo, es importante analizar constantemente sus resultados para descubrir desviaciones en la estrategia de la compañía y nuevas *Relaciones Causales* entre Objetivos Estratégicos.

En este sentido, es el BSC una ayuda valiosa en el proceso de aprendizaje estratégico de los ejecutivos, al cambiar potencialmente algunos paradigmas bastante arraigados en la organización.

Este BSC debiera ser monitoreada principalmente por el Gerente General y sus ejecutivos, quienes podrán ir siguiendo el desempeño de la estrategia definida y por tanto la performance de sus propios desempeños y la de sus equipos. Es en este momento en que se transforma en un potente sistema de control estratégico.

En este sentido, el BSC resume el estado actual de la estrategia, siendo un instrumento que ayuda al Directorio a cuestionar, apoyar y asesorar a aquellos elementos de la estrategia que son ineficaces u ineficientes, o bien presentan un desempeño sólo aceptable.

#### Uso del BSC en el Directorio

1. Utilícelo para definir la agenda
2. Inicie sesiones revisando el tablero
3. Analice desempeños deficientes
4. Aconseje y evalúe al Gerente General en base al BSC

"Profesor Invitado: Francisco Miserda, Gerente de Consultoría y Líder del área de planificación y control estratégico de Proteus Management Consulting"

En Resumen...

El BSC tiene múltiples usos para los distintos estamentos de las empresas, ya sean los gerentes generales, los otros ejecutivos y los directores

Lo importante que es determinar bien los indicadores correctos para evaluar los objetivos programados

Lo clave que es determinar los umbrales que correspondan a los distintos indicadores y sus respectivos niveles

Para reflexionar...

¿Toda clase de empresa puede usar un BSC?

¿Existen otras formas de controlar todos los factores que controla el BSC?

¿Están preparados los directorios de las empresas nacionales para controlar usando el BSC?