

## BSC: cuando lo esencial se hace visible

- Tras el Balance Scorecard, la Estrategia de Frutix contenía un 60% más de información que el proceso de planificación estratégica llevado a cabo tan solo tres meses antes.



Luego de algunos difíciles años, la empresa agrícola exportadora de frutas Frutix se situaba dentro del podio de los exportadores de fruta premium a nivel mundial. Sin embargo, las cosas podían mejorar tras la utilización de un revolucionario mecanismo de gestión, conocido como Balanced Scorecard (BSC). ¿Funcionaría esta nueva herramienta?

Frente a este escenario se acercaba la fecha en que comúnmente realizaban su planificación estratégica. Ese lunes, en pleno Comité Gerencial, Héctor Straw, su Director Ejecutivo y Gerente General leyó para todos un artículo sobre Estrategia y Balanced Scorecard que había descubierto el fin de semana.

*“Un 70% de aquellas empresas que tenían un desempeño superior al de sus pares poseían un sistema formal de gestión estratégica contra un 27% que no lo tenían.”* Continuó: *“...menos del 10% de las estrategias diseñadas llegan a ejecutarse...”*, acotando *“¿No les parece que estamos dentro del 90% restante? Es cierto que cada año nos esforzamos en nuestro proceso de Planificación Estratégica, pero a no mucho andar las obligaciones del día a día hacen mermar el esfuerzo inicial, y terminamos no implementando lo que diseñamos”*. Pedro Santelices, el Gerente Comercial replicó:

*“Héctor, es cierto lo que dices, pero no es lo que sucede en todos los casos. Hay veces en que hacemos lo propuesto, tarde pero lo hacemos, pero es que tampoco nos preocupamos de monitorear mucho...”* Esto les hizo mucho sentido. Todos asintieron.

Héctor comentó que en el artículo se comentaba que el Balanced Scorecard era una buena herramienta para ayudar a la implementación de la estrategia, pero que era importante llegar a ella con la Estrategia *definida*, clara. *“Ok... -comentó Héctor-, averigüemos un poco más de esto. Suena razonable implementar este sistema. Pero para ganar tiempo, hagamos nuestra planificación habitual para definir la estrategia y en el intertanto yo presentaré la idea en el Directorio.”* Así fijaron la fecha y volvieron a ir a ese simple pero cómodo centro de eventos que habían conocido en el proceso de planificación anterior. Mientras, el Directorio ya había aprobado la idea y había delegado en el propio Héctor la responsabilidad de proponer una estrategia en el BSC que luego ellos visarían.

Comenzó el día pactado para la Planificación, listos para *definir* su Estrategia. El taller comenzó, y Héctor acotó. *“La Visión, Misión y Valores este año no las miraremos, están bien como están”*, pero les dio los grandes lineamientos para el mediano plazo: *“tenemos que lograr un punto porcentual de crecimiento en la rentabilidad en los próximos tres años, el aumento de las facturación de un 5%, aumento del porcentaje de ventas directas (en desmedro de traders), y el aumento en la diversificación de países de destino de las exportaciones de la empresa fuera de América.”* Pedro, -Gerente Comercial-, Rafael Cifuentes, -Gerente de Administración y Finanzas-, Víctor Muñoz -Gerente de Producción- y los Gerentes de Personas y Sistemas se acomodaron en sus sillas, mirándose de reojo para ver las reacciones a estos anuncios.

Luego juntos identificaron con la metodología FODA las principales temáticas que debía abordar la planificación, “los grandes temas” para llegar a esos lineamientos: Luego de expresar los puntos de vista de cada uno y una más o menos breve discusión, Karina Von Brawn, la Gerente de Personas repasó lo acordado: *“los temas entonces serán Canales, Diversificación, e Imagen Corporativa”*. Para cada tema se diseñaron planes de acción con responsables y fechas de cumplimiento, en planillas de Microsoft Excel.

Al final, Patricio Velarde, de Sistemas, comentó que junto a Héctor habían estado averiguando del BSC, y que ahora era tiempo de que Héctor se decidiera a contratar a alguna empresa asesora que les pudiera ayudar en el proceso. Finalizaron el día todos con la satisfacción del deber cumplido, habían finalizado su Planificación Estratégica, aunque sabían que este año la cosa no terminaría ahí. *“Veremos qué pasa ahora”* comentó Pedro mientras caminaba con Karina al estacionamiento. *“A mí me parece bien esto del BSC. Estuve averiguando y toda la parte del manejo del talento de las personas es un tema que se suele abordar en él. La verdad, confío en que así tal vez mi rol esté un poco más ligado a la estrategia de la compañía, y no siga tan operativo como ahora”*, le respondió ella con una sonrisa mientras se despedía, *“Le tienes demasiada fe, ¡parece!”*

Los días y semanas empezaron a pasar, absorbidos por el día a día. Finalmente, tres meses después el Director Ejecutivo contrató a una consultora especialista en Balanced Scorecard para que le facilitara el proceso de **implementación** de la estrategia. Pensó que este proceso sería rápido, pues ya estaba la estrategia **definida**.

Ya previo al cierre, Héctor no tuvo más que responder negativamente a algunas preguntas que le hiciera la consultora respecto a la estrategia que habían definido, y medio a regañadientes, aceptó el diseño de proceso que se le proponía.

Este proceso consideraba volver a entrevistar a los ejecutivos, iniciando y finalizando por el Director Ejecutivo y el Gerente General, -Héctor-; la selección de clientes claves en cada segmento del mercado para entrevistarlos y conocer sus tendencias y preferencias, el estudio de los estados financieros de la compañía, y el análisis de informes de producción e históricos que tuvieran que ver con análisis de industria u organizacionales. Al principio a Héctor le pareció una exageración la cantidad de información que manejaría la empresa consultora y el número de talleres. Todo esto tenía como propósito que la consultora se hiciese *“su propia opinión acerca del mercado, de las necesidades de los clientes y la intensidad competitiva, además de recoger de primera fuente las fortalezas y debilidades de la organización”*. *“Hay que descubrir si existe un gap entre la percepción de los propios ejecutivos con la que mantienen los clientes”*, le esbozó el consultor. Héctor terminó de convencerse con la metodología.

### A la luz del BSC

Comenzaron los talleres. Participaban Héctor, los restantes miembros del Comité Gerencial y un par de ejecutivos claves definidos en conjunto. Héctor dio un discurso introductorio para brindar todo su apoyo al proyecto y animar al equipo ejecutivo para traducir la estrategia definida *“en mediciones que facilitarían su implementación”*. Luego la empresa consultora hizo una exposición de lo que involucraría el Balanced Scorecard como modelo de gestión a los ejecutivos presentes, y aclarando algunas dudas, comenzaron a trabajar.

Ya habían descubierto un gap no poco importante en el entendimiento de la Visión y Misión de la compañía entre los distintos ejecutivos y estamentos de la organización, así que comenzaron por cuestionarla y debatirlas hasta que estuvieron de acuerdo en los alcances e implicancias. *“Confieso que es primera vez que le encuentro real sentido práctico a estos temas!”*, comentó Patricio.

La consultora luego de ver el crecimiento del 5% pactado en la planificación de la empresa, preguntó, *¿Cómo llegamos a ese crecimiento en ventas?* Rafael Cifuentes, Gerente de Administración y Finanzas, se mostró contrario a esta cifra. *“La producción de una frutícola no se aumenta de un año para otro, no somos una manufactura. Y adquirir nuevos terrenos para hacerlos productivos toma algunos años, así que por ahí no va el camino”*, acotó. Iniciándose el debate y con ello el proceso de desarrollo del primero de los elementos del BSC: los Objetivos Estratégicos.

¿Qué se necesita lograr en el mercado, cuál sería la propuesta de valor que conduciría a esas metas financieras, cuáles eran los procesos internos que soportarían esa propuesta de valor y qué gestión de la información, el conocimiento, el capital humano y organizacional se requería para facilitarlos? Las respuestas a estas interrogantes mostrarían las *relaciones causales* entre los distintos elementos de la estrategia y el progresivo involucramiento de éstas a las distintas unidades funcionales de la organización.

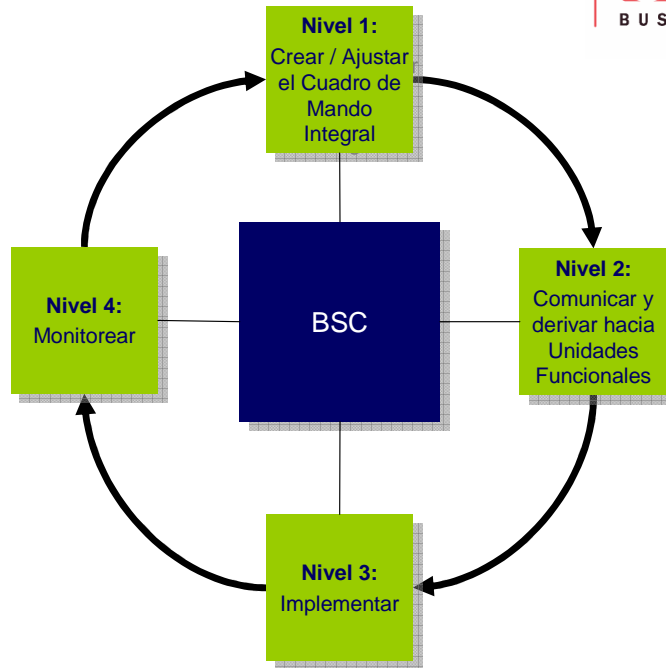
De esta forma, fue una constante, el darse cuenta de que no se habían tomado en consideración todos los procesos internos que involucraba cada meta, por lo que resultaba imposible transmitirlo al mercado.

Pero el tema no terminó ahí. Se abrió el debate sobre cómo se mediría cada uno de los objetivos estratégicos y las metas a mediano y corto plazo, identificando los principales obstáculos a los que real y/o potencialmente se enfrentaría la compañía para su logro.

El mismo proceso de cuestionamiento profundo se repitió para cada uno de los inputs dados por la Planificación Estratégica. Así, taller a taller, fueron percibiendo la profundidad con que se abarca un proceso de planificación con el sistema del BSC y cuanto más enriquecedor se torna el debate, haciendo evidente las diferentes posturas de los ejecutivos en cuanto a la forma apropiada de llegar a esos objetivos.

Simultáneamente y con el transcurso de los talleres y sus definiciones, iban cargando las nuevas decisiones en un software en la web que les permitiría hacer el control de gestión mucho más posible y eficiente que el Excel que solían usar, ya que permitía acceder a muchos usuarios diferenciadamente según su perfil de usuario y acceder al desempeño de la estrategia de la compañía desde cualquier lugar con internet, entre otras ventajas.

La planificación estratégica ahora redefinida, contenía al menos un 60% más de información que el proceso llevado a cabo solo tres meses antes. *“Ahora toca comunicarla e implementarla, sin olvidar que las Iniciativas Estratégicas son las que dan el principal input al proceso presupuestario”*. Ya les mostraré una herramienta para priorizarlas,” comentó el consultor en el cierre de la primera parte de los provechosos talleres.



**BSC: Una Ayuda al Proceso de Formación Estratégica**