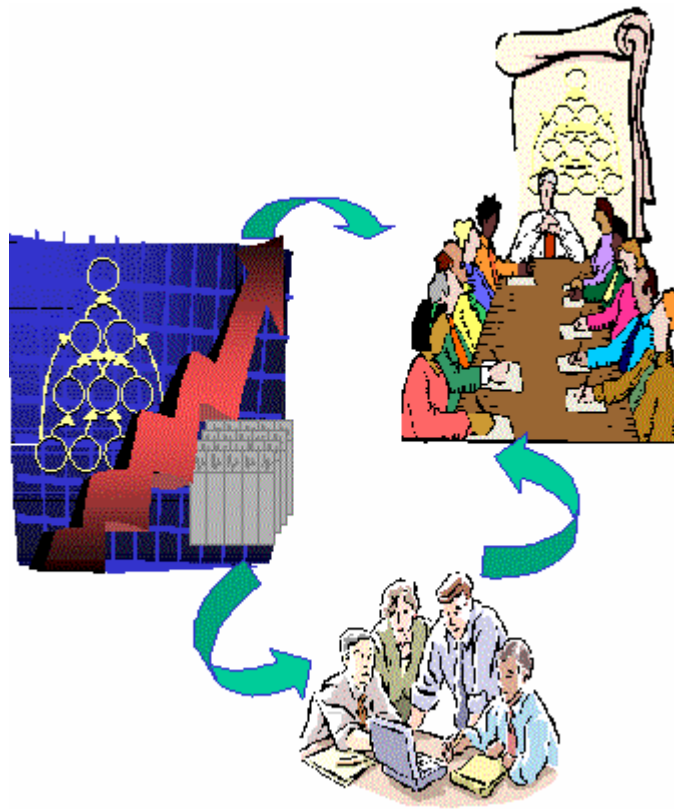


El Balanced Scorecard y la Gobernabilidad.

El proceso de Cascada



Para información adicional, por favor contacte al autor

Jesús R. Sánchez Martorelli

Consultor Senior, I&I km Consultores

Email: jesusrsm@yahoo.com, jesus.sanchez@kmconsultores.com

Actualizado, Marzo 2003

El Balanced Scorecard y la Gobernabilidad

Jesús Sánchez Martorelli, Consultor Senior, I&I km Consultores

Introducción

La experiencia ha demostrado que uno de los primeros aspectos a considerar al decidir la implantación del Balanced Scorecard en una organización, es que el mismo, además de adecuarse al modelo de negocios y modelo de gobierno de las organizaciones, también puede tener un impacto sobre los mismos. La implantación del BSC lleva implícita la orientación hacia una “Organización Centrada en la Estrategia -SFO”, donde una revisión profunda de la orientación estratégica puede tener implicaciones sobre el modelo de gobierno, sobre la transparencia de los mecanismos de rendición de cuentas y, en general, sobre el esquema de interacción y alineación de los diferentes constituyentes de la organización.

Un principio básico para la implantación: Alinear la Organización con la Estrategia

En la relación entre estrategia y organización, todos hemos escuchado la máxima: **“Structure follows Strategy”**. A esto se refiere en el fondo este (tercer) principio de las SFO: **Alineando a la Organización**, el cual plantea que los mapas estratégicos (diagramas causa y efecto) deben desplegarse en una cascada de mapas a través de la organización.

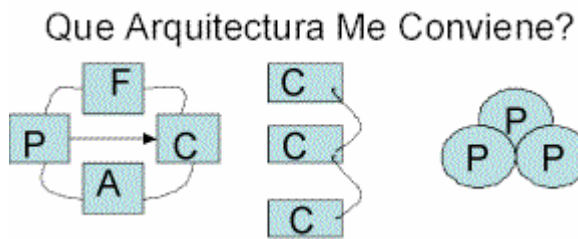
Partamos de la base de que ya tiene una estrategia planteada (si no es así hay algunos pasos previos, hasta definir su intención estratégica, objetivos y arquitectura de su estrategia).

Cuando se plantea el despliegue del BSC, el esquema de despliegue debe responder a un conjunto de interrogantes básicas como: que tipo de empresa tenemos, que empresa deseamos?. Como estamos configurados y como nos configuraríamos para lograr la estrategia? Cómo y quienes ejecutan la estrategia? Como interactúan entre sí los componentes organizacionales? Hay responsabilidades o áreas de acción compartidas? Hay elementos comunes en la estrategia de los diferentes entes? Cómo lograremos la sinergia? Cómo lograremos la alineación?

Las respuestas a estas y otras preguntas llevan a determinar la brecha existente entre la estructura actual y la estructura que mas se ajusta a la estrategia, y a plantearse un mapa de migración, de ser necesario. Igualmente, establece las bases para un primer bosquejo del esquema de despliegue del BSC.

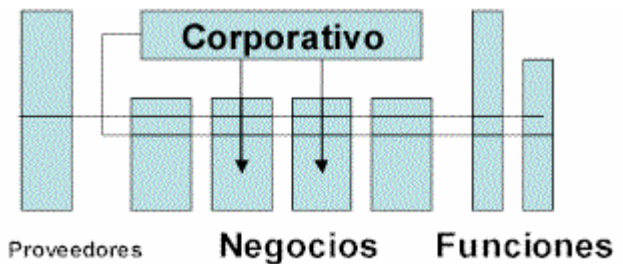
En un segundo paso, este primer bosquejo debe revisarse a la luz de otras interrogantes como: Cuantas y cuales perspectivas debo utilizar? Tienen que ser CUATRO? Que modelo de perspectivas se adecua mas a mi modelo de negocio el vínculo con mis relacionados (stakeholders)? Como vinculo mis áreas estratégicas o temas dentro del mapa estratégico? Como relacionaré a las

unidades de servicios internos con los negocios? Hasta que nivel haría el despliegue? Seguiré el mismo esquema con todas las unidades de la organización? Debo hacer todo el despliegue ahora?



Las respuestas a este segundo conjunto de preguntas, le darán una idea clara de cual será la **“arquitectura de perspectivas”** que más se adecua a su organización. Además, le permitirá definir con que organizaciones clave

comenzar (los motores económicos de su negocio), cuáles organizaciones de servicios apalancan a estos motores económicos y cuáles proveedores impactan de mayor manera a estos motores económicos.



Un reto importante al pensar en el despliegue es lograr que el diseño de los objetivos, indicadores e iniciativas, saquen a la luz las posibilidades de sinergias entre ellas para crear más valor en su conjunto.

En el esquema de despliegue hay que considerar que:

1. El nivel corporativo define prioridades y temas estratégicos, y establece objetivos corporativos.
2. Cada centro de ganancia o negocio establece los objetivos y metas en base a una negociación con el centro corporativo, dependiendo de los temas que impacta
3. Cada unidad de servicios o apoyo alinea sus objetivos con su negocio o división y es responsable por las iniciativas para el logro del plan. Esta alineación suele atarse por un “acuerdo de servicio”.
4. Las gerencias equipos o individuos ejecutan acciones en función de los objetivos definidos

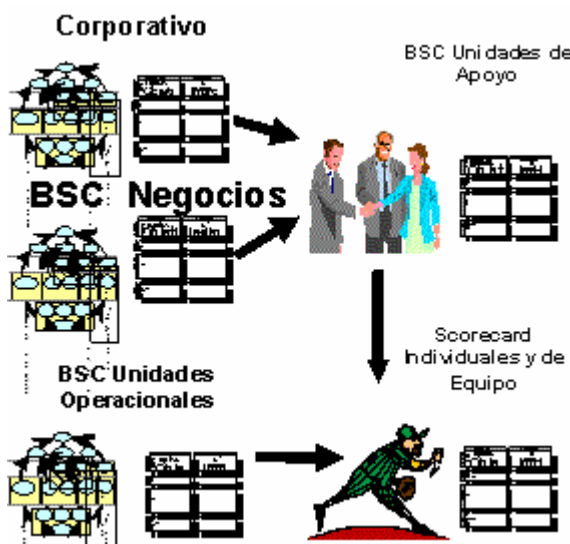
La experiencia nos dice que al momento de planificar el despliegue funcional del Scorecard es necesario tomar en cuenta tanto la estructura jurídica¹ como la estructura funcional. Adicionalmente, en cuanto a la perspectiva de procesos:

- Es recomendable que, como punto de partida del despliegue, se desarrolle previamente la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa.

¹ La estructura jurídica es la forma como las empresas se organizan, para cumplir con objetivos legales, fiscales y hasta de manejo de activos. La estructura funcional es la manera real como opera la corporación.

- Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.
- Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos

Cabe destacar que usualmente, en términos operacionales, la estructura funcional u operativa (la forma en que la empresa realmente opera en el día a día), no es la misma que la estructura jurídica. Para efectos del BSC, deberá tomarse en consideración la estructura operativa, pues refleja la forma en que los motores económicos crean y materializan el valor al accionista o el servicio (valor a los clientes o comunidad). Los entes de control financiero, suelen confundir el propósito de reportes dirigidos al control fiscal y legal (estados financieros) que se atan al esquema de estructura jurídica, con el de reportes de desempeño organizacional (performance management) que es al que está dirigido el Balanced Scorecard. Ambos reportes tienen propósitos diferentes y deben ser tratados por separado.



En el despliegue, el BSC "corporativo" proveerá los temas y objetivos comunes que servirán de base a cada negocio o función para construir su propio mapa. En muchos casos, este sentará las bases para los objetivos e indicadores comunes, y para las iniciativas de alcance en toda la corporación.

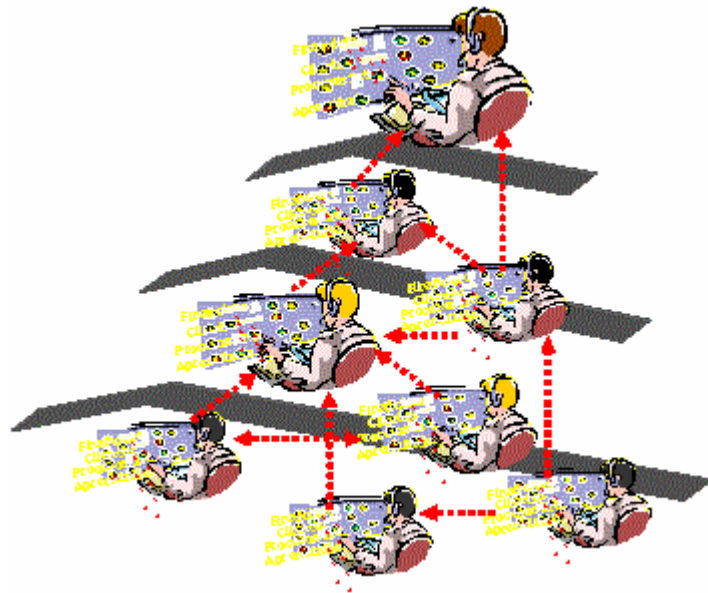
A su vez, dependiendo de la complejidad y el tamaño de cada negocio, estos podrían tener un despliegue interno, que se ajuste, refleje y le permita gestionar su propia estrategia.

El árbol estructurado de BSC's debe reflejar las relaciones estratégicas que haga evidente la alineación de temas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas, aprovechando al máximo las sinergias internas, hacia los otros negocios y hacia los elementos de la cadena de suministro (socios y proveedores)

El proceso mismo de construcción de esta cascada, complementado con un proceso de comunicación estrechamente vinculado, llevará al cumplimiento del cuarto principio de las SFO's: **Hacer de la estrategia el trabajo de todos.**

Gerenciando con el Scorecard: El Nuevo Proceso

Diseñar y desplegar el BSC como un conjunto de mapas, medidas e iniciativas no es suficiente. Desde el inicio, usted debe pensar en cómo la cultura de su empresa debe ser afectada para que el uso de este medio de mejora del desempeño sea efectivo. Debe pensar en cuál sería el esquema de rendición de cuentas, quienes serían los responsables por temas, por indicadores, y como sería el flujo de la información hasta los tomadores de decisión. Automatizará el proceso? Desarrollará simuladores? Cómo se afectará la estructura de sistemas de información existentes? Establecerá un nuevo ciclo de reuniones que reemplace al existente?. Modificará las estructuras de gestión para que se adecuen a este nuevo proceso? Como afectarán las revisiones de resultados al ciclo de generación de estrategias? Cómo serán mis esquemas de reporte hacia fuera, con la sociedad y los accionistas?



Como se verá, el diseño del proceso de cascada no es cosa sencilla. La complejidad del mismo puede variar de una organización a otra, pero siempre requiere de un conocimiento riguroso de la organización, de sus estrategias y de como se vinculan las estructuras existentes o visionadas en el futuro, entre sí y con otros entes externos a la empresa.