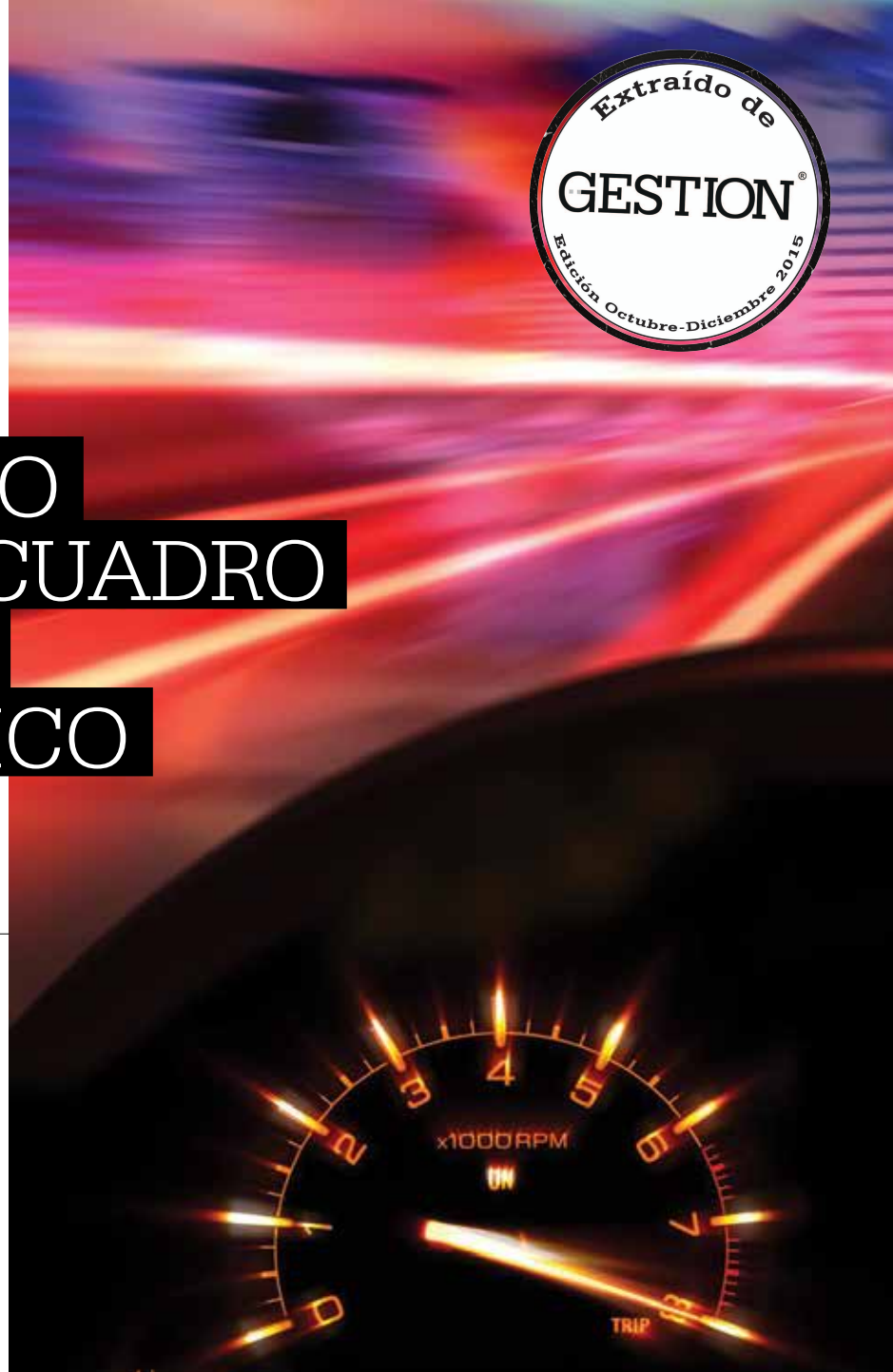


AÑADIENDO VALOR AL CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO (BSC)

Por Jesús Cirera Soler

Para las empresas, es de gran importancia disponer de un cuadro de mando que ayude a seguir la estrategia a medio y largo plazo como complemento a los tradicionales informes y cuadros de mando de gestión que nos apoyan en el día a día del negocio. Esta necesidad es una oportunidad para revisar que no nos desviamos de nuestras metas estratégicas, más cuando el quehacer diario nos enfoca a tareas a corto que en ocasiones podrían implicar decisiones que afectan a ese destino trazado. Los informes o cuadros de gestión mensuales son metafóricamente como los indicadores en nuestro auto (cuenta kilómetros, velocidad, temperatura del motor,

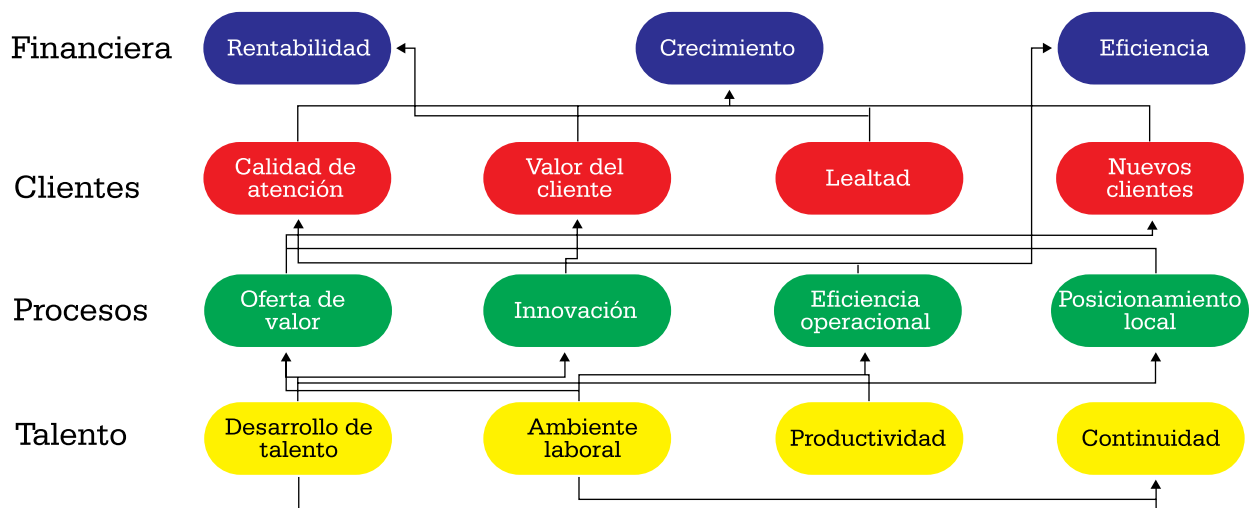
cantidad de gasolina disponible, etcétera), mientras que el CME (BSC) sería nuestro GPS donde disponemos de las métricas esperadas durante el camino a nuestro destino (horas para llegar, recorrido sugerido, alternativas, etcétera). Seguir ambos no solo es necesario para la empresa, además es imprescindible para los accionistas de la misma y para asegurar que todos los involucrados en el proyecto están alineados a las estrategias aprobadas.





Pero en ocasiones, si bien los CME ofrecen un nivel de información clave para ese seguimiento, esta es insuficiente para alinear a todas las áreas, o, incluso, para que los accionistas y responsables máximos puedan rápidamente identificar el rendimiento y la calidad del mismo de forma inmediata. Si bien es cierto que cada objetivo estratégico identificado constará de iniciativas y otras métricas que apoyen al mismo, estas iniciativas/métricas, en ocasiones, se hallan monitorizadas en otros sistemas de control, lo cual hace más complejo el seguimiento inmediato de las razones del cumplimiento o incumplimiento de cada uno de los objetivos seguidos. Les voy a proponer modificar la pureza del CME original, añadiendo al mismo un método complementario de seguimiento. Se trata de agregar a cada objetivo estratégico las medidas complementarias (datos de medición o de cumplimiento de planes) de las iniciativas “que sean clave” para la realización y evolución futura del mismo. Así, dispondremos en cada objetivo estratégico de dos semáforos: uno nos indicará el nivel de cumplimiento del objetivo estratégico, mientras que otro será el resultado de la ponderación de las submétricas involucradas para medir calidad y apoyo futuro del mismo.

Se podría cumplir la métrica principal del objetivo, por ejemplo, el por ciento de rentabilidad, y, sin embargo, no haberse cumplido la forma en que esa rentabilidad era deseada (por ejemplo, con un *mix* de productos, mercados o clientes no acorde con nuestros objetivos). Obtendríamos así dos semáforos, uno verde para la métrica principal y otro amarillo o rojo como resultado del cumplimiento de las submétricas y la ponderación de cada una de ellas para ese segundo semáforo. Veamos un ejemplo práctico. Imaginemos una cadena de locales de restauración/ocio que dispone de un CME como el que mostramos a continuación.



No voy a entrar en detalles de cada uno de los objetivos estratégicos, aunque pueden ver que dispone de las cuatro perspectivas: **financiera, clientes, procesos y talento.**



1 En la perspectiva financiera se valoran las relacionadas para el valor del accionista a nivel económico.

2 En la perspectiva de cliente se valora la calidad percibida, la lealtad de los clientes, el incremento de valor de los mismos y la eficacia de atracción de nuevos clientes.

3 En la perspectiva de procesos podemos ver lo que la empresa hará para conseguir el éxito en sus clientes: mejorar la oferta de valor, innovar, optimizar la eficiencia y el posicionamiento a nivel local.

4 En la perspectiva de talento coordinamos la evolución del talento, el ambiente laboral, la productividad y la continuidad de la empresa (plan de sustitución de puestos claves, sistemas de información adecuados, etcétera).

Pero, ¿qué sucede cuando alguna de las variables no se cumple, o aún cumpliéndola, queremos conocer la calidad de la misma o que planes/métricas clave la impulsan? ¿Dónde deberíamos ver esta información? Por supuesto, podemos acceder a otros cuadros de mando de cumplimiento de iniciativas/planes, aunque en ocasiones estas iniciativas/planes no están claramente relacionadas con sus objetivos estratégicos de impacto. Y si bien es cierto que para impulsar uno de esos objetivos estratégicos usualmente existen muchas variables, algunas de ellas están más directamente relacionadas y podríamos agruparlas bajo cada uno de los objetivos de mayor impacto, lo cual simplificaría su seguimiento, además de ayudar aún más a una organización alineada y concienciada sobre su importancia a largo plazo de los elementos clave. Veamos a continuación el cuadro con un ejemplo de la propuesta.

Objetivo estratégico					Resultado
Rentabilidad	35%			36%	
% de rentabilidad neta después de impuestos y gastos, sobre ventas totales					
Submétricas de apoyo		Ponderación	Real	Resultado	
Sobre actividades ocio	30%	15%	20%	10%	
Sobre restauración	45%	25%	46%	25%	
Sobre bebidas	60%	30%	54%	27%	
Sobre ventas tienda	100%	10%	14%	10%	
Plan de acuerdos ocio anuales	100%	20%	30%	6%	
		100%		78%	

Como pueden observar en el cuadro anterior, los objetivos de rentabilidad se habrían cumplido en este caso; sin embargo, no se ha realizado con el *mix* que estaba previsto. Mientras la rentabilidad de *Actividades de ocio* no se cumple, tampoco lo hacen los *Planes de acuerdos con socios* que lo harían posible en el futuro. Otra área del *mix* que incumple es la contribución de *Bebidas*.

Observen que ninguna variable de cumplimiento pondera sobre el 100% de su peso, es decir, aunque *Restauración* superó el 45%, solo se le asigna un peso de 100% sobre 25%, es decir, 25% de peso final, de forma que no es posible que unas variables cumplidas compensen las incumplidas (esto es en este caso, aunque en otros podría considerarse posible la compensación). Aplicando los pesos a cada una de las submétricas implicadas, obtenemos un valor de 78%, y en el caso de que las fronteras semafóricas estuvieran aplicadas,

fueran Verde $\geq 100\%$, Amarillo $\geq 95\%$ y $> 100\%$, Rojo $< 95\%$, obtendríamos un segundo semáforo Rojo. Veamos algún ejemplo potencial más, en cada perspectiva, sobre submétricas aplicables.

Objetivo estratégico	
Innovación	30%
% de rentabilidad procedente de novedades integradas en los últimos dos años (tienda, ocio y restauración)	
Submétricas de apoyo	
Plan oferta de ocio	100%
Plan oferta de tienda	100%
% sobre ventas nueva carta	30%
Plan de actividades bar	100%

Innovación:

En este caso, medimos **la innovación** realizada a través de los ingresos generados por productos introducidos en los dos últimos años, marcando que el objetivo sea al menos del 30% sobre el total. Como submétricas, podríamos colocar el cumplimiento de planes de innovación para las diferentes líneas de negocio, incluso el por ciento de ingresos por nuevos platos en la carta de restaurante o el cumplimiento de actividades nuevas en el área de bar.

Objetivo estratégico	
Valor del cliente	320%
Valor medio de ventas por cliente anual (clientes registrados)	
Submétricas de apoyo	
Venta media en restaurante	25%
Venta media en tienda	40%
Venta media en ocio	30%
Venta media en bar	15%

Valor del cliente:

Se mide **el valor** medio de compras anuales por cliente registrado (el único que podemos medir de forma integral ya que usa nuestra tarjeta de fidelización). Pero como submétricas, podemos medir el incremento de valor de la factura medio de ventas por área.

Objetivo estratégico	
Desarrollo de talento	90%
Cumplimiento de competencias y SLA por parte de los empleados en cada uno de sus puestos	
Submétricas de apoyo	
Desarrollo de plan de formación	100%
Cumplimiento de SLA internos	90%
Coaching interno	100%
Encuesta interna	90%

Desarrollo de talento:

Vamos a medir el **desarrollo de talento** con relación a la valoración periódica de competencias y desempeño respecto a los objetivos de cada empleado. En las submétricas, mediremos aquellas áreas que impulsarán al objetivo estratégico, como serían el cumplimiento del plan de capacitación y *coaching*, así como el cumplimiento de los SLA (acuerdos de servicio) de las diferentes áreas, además de una encuesta interna de percepción sobre la evolución de las capacidades y desarrollo de los empleados (donde incluiremos la petición de sugerencias de mejora). La representación gráfica puede realizarse con dos semáforos frente a cada objetivo: el primero obedece al del objetivo estratégico y el segundo a las submétricas. Se podría visualizar el estado de las submétricas individuales pulsando sobre el segundo semáforo donde se mostrarían los resultados de cada una de ellas de forma individual y su peso ponderado en el valor semafórico.

Como pueden ver, ahora tenemos una visión añadida en nuestro CME. Al revisarlo, todos los integrantes del equipo, además de los accionistas, no solo verán si avanzamos según los objetivos, también si lo hacemos en las áreas principales implicadas (que deben ser pocas, pero las más importantes). Requiere de un ejercicio adicional de consenso y priorización de las submétricas principales, pero, una vez realizado, la alineación y el compromiso con las mismas será más intenso y la organización estará informada de su avance periódico en el mismo CME. ¿Interesante? ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jesús Cirera Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, OBS, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología como Texas Instruments (EE. UU./España), Digital y Apple Computer España, tanto como responsable de sistemas como en áreas comerciales y *marketing*. Actualmente, dirige PCM, su propia empresa consultora en áreas de Planificación Estratégica y sistemas avanzados de información (CRM/BPM/BI/BSC).