

COMISION DE COSTOS Y CONTROL DE GESTION

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- Una Técnica de Gestión -

Con motivo de llevarse a cabo los días 24 y 25 de octubre las “Primeras Jornadas de Gestión Empresarial”, en las que se desarrollarán las principales herramientas de gestión para empresas, con especial énfasis en el Cuadro de Mando Integral, es que aprovechamos este espacio para mostrar la importancia de esta herramienta en la vida de las organizaciones.

INTRODUCCION

El Cuadro de Mando Integral, una técnica de gestión y planificación creada por Robert S. Kaplan y David P. Norton, ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar la empresa moderna. La razón no es otra que su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

Lo que convierte en realmente innovador al enfoque de Kaplan y Norton es su condición de equilibrado (Balanced Scorecard).

La idea subyacente es muy simple: Se reconoce que la finalidad última de la práctica empresarial, el beneficio, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, el comercial, los procesos internos y la formación.

LA GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN

Una vez aprobada una estrategia (dónde y cómo quiero estar) conviene comprobar a lo largo del tiempo si los resultados parciales auguran la consecución del objetivo planteado. Medir la evolución, porque si algo no se puede medir, no se puede gestionar.

Los comportamientos cambian cuando notamos que somos observados. Porque el interés en controlar algo supone ya emitir un mensaje acerca de la importancia que damos a aquello que queremos medir: el observador siempre influye en el observado.

EQUILIBRAR EL CORTO Y EL LARGO PLAZO

El Cuadro de Mando Integral nació de la necesidad de establecer un equilibrio entre la gestión financiera (los resultados) y las demás variables que también condicionan la vida de una empresa (y que constituyen el motor de su crecimiento, de su futuro). Una estrategia de cambio sólo es posible si además de las variables financieras se gestionan otras variables que harán posible su futuro.

El valor que habrá de obtenerse en el futuro se gestiona en el presente. Eso significa medir de forma sistemática el avance de determinados parámetros y corregir sus desviaciones. Las variables financieras de un negocio son las que más fácilmente se dejan cuantificar. Pero tienen un evidente riesgo: su punto de referencia es el ocurrido en el pasado, casi siempre el más reciente. Quedarse exclusivamente en los resultados financieros como punto de referencia para la gestión entraña el peligro de actuar cuando las cosas ya han pasado, o centrarse en el corto plazo, olvidando el medio y el largo.

SUPERAR LAS BARRERAS

Nueve de cada diez empresas que cuentan con una estrategia correctamente definida fracasan en su implantación. En unos casos, porque esta estrategia no llega a ser comprendida por quienes tendrán que aplicarla; en otros, porque no dedican a la implantación los recursos y el esfuerzo que merece.

Lo que de verdad diferencia a una empresa ganadora no es su mayor o menor habilidad para definir brillantes estrategias, sino su capacidad de llevarlas a la práctica sabiendo saltar las barreras que habitualmente se interponen entre el diseño y su ejecución.

Estamos pasando de la era de la productividad en la que lo importante era mantener cuota de mercado reduciendo costos, a un mercado globalizado que obliga a crecer. Para que una organización crezca, necesita, entre otras cosas, ser flexible y averiguar si las personas que la componen sabrán adaptarse, si serán capaces de asumir y compartir nuevos conocimientos.

Si el noventa por ciento de las empresas fracasan en la implantación de su estrategia es porque consideran que la gestión del crecimiento, de la globalidad, del conocimiento, puede hacerse con las mismas herramientas con las que han gestionado la productividad y los costos.

Una estrategia no puede llegar a implantarse porque:

- No sea de verdad comprendida.
- Los incentivos que orientan la actividad de las personas hacia lo que la empresa desea conseguir no están alineados con dicha estrategia.
- Su ejecución a largo plazo carece de soporte financiero.
- Quienes la han diseñado no la tengan presente en su agenda de trabajo.

LAS CUATRO GRANDES BARRERAS QUE IMPIDEN LA IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

1. BARRERA EN LA VISIÓN: Si bien más del 85% de las empresas tienen formulada su misión/visión sólo el 40% de los mandos intermedios y menos del 7% de los empleados la entienden.
2. BARRERA EN LOS OBJETIVOS/INCENTIVOS: Los objetivos de los directivos están relacionados en un 75% de los casos al presupuesto y en menos del 50% a estrategias a largo plazo.
3. BARRERA DE OPERATIVIDAD: En más de un 50% de los casos, la estrategia a largo plazo no se refleja en el presupuesto anual.
4. BARRERA EN LA GESTIÓN: En un 45% no se dedica ni un minuto al largo plazo en las entrevistas de evaluación. En otro 40% se dedica menos del 20% del tiempo.

CONECTAR LOS RESULTADOS FINANCIEROS, CLIENTES, PROCESOS Y PERSONAS

Una vez definida una estrategia, el primer paso que conviene dar es hacerla comprensible a todo el mundo. Después, habrá que dirigir a todas las personas hacia ese objetivo común. Más adelante, tras seleccionar el objetivo y explicarlo adecuadamente, el siguiente paso será integrar en esa estrategia ya definida y explicada en un sistema de gestión. En un sistema equilibrado, integrado, y que permita verificar su nivel de consecución.

- ¿Cómo retener a nuestros actuales clientes?
- ¿Quiénes son esos nuevos clientes que buscamos atraer?
- ¿Qué quieren? ¿Qué tendremos que ofrecerles?

Estamos pasando de una era en la que mandaba la elaboración del producto a otra en la que mandan los deseos de los clientes.

Una vez que ya sabemos qué quieren nuestros accionistas y clientes el foco se orienta hacia lo que tenemos que hacer, los procesos:

- Cómo vendemos.
- Cómo mejoramos los productos.
- Cómo prestamos los servicios.

¿Cómo hacemos todo esto para que nuestra oferta sea capaz de captar y retener a los clientes?

La pregunta definitiva: ¿Sabrá nuestra gente hacerlo? ¿Tenemos el talento necesario? Una pregunta que inmediatamente se desdobra en dos vías: ¿Qué cualidades poseen, o tendrán que ser desarrolladas en las personas que ahora forman parte de la empresa? ¿Será necesario atraer talento con el que todavía no contamos?

VISION ESTRATEGICA

- PERSPECTIVA FINANCIERA: para tener éxito ¿qué resultados debo dar a los accionistas?
- PERSPECTIVA DEL CLIENTE/MERCADO: para lograr mi visión, ¿qué debo aportar a mis clientes?
- PERSPECTIVA DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS: para satisfacer a mis clientes, ¿en qué procesos debo conseguir la excelencia?
- PERSPECTIVA DE PERSONAS: para lograr mi visión, ¿qué debe aprender y en qué debe desarrollarse mi organización?

A la perspectiva financiera le sigue la del mercado, y a éstas, la de los procesos, para acabar en el aprendizaje de las personas. Sólo entonces el cuadro está completo. Sólo cuando las cuatro perspectivas están conectadas y equilibradas la estrategia definida podrá llegar a implantarse.

UN NUEVO MODO DE COMUNICAR: ALINEAR LAS DECISIONES

Implantar una estrategia tiene tanto que ver con el modo de comunicarla haciendo que quienes tienen que tomar decisiones todos los días tengan presentes las variadas consecuencias de sus actuaciones.

APRENDIZAJE

Cuando nos concentramos menos en el diseño de la estrategia, y pensamos que "la estrategia son las personas" poniendo el foco en éstas, caemos en la cuenta de que muchas de las soluciones que estamos buscando ya están en la propia empresa, aunque no se sepa exactamente dónde.

Cuando explicamos a alguien hacia dónde va la organización estamos animándole a que descubra cuál es su mejor papel, su mejor manera de contribuir, le estamos animando a aprender.

Cuando tratamos de alienar a todos hacia un nuevo objetivo, estamos transmitiendo la percepción de que a lo largo de toda la organización existen conocimientos que se deben compartir, estamos diciendo a todo el mundo que pueden pedir ayuda a los demás, porque todos reman en la misma dirección. Tan importante como el mantenimiento de los equipos es el aprendizaje de las personas.

UN EJEMPLO CONCRETO. SI TENEMOS ÉXITO:

¿Cómo nos verán los accionistas?

- Crecimiento, beneficio y valor de la acción.

¿Cómo nos verán nuestros clientes?

- Imagen, servicio, precio.

¿En qué procesos tendríamos que ser excelentes?

- Tiempo, calidad, productividad.

¿Qué deben aprender nuestros empleados? ¿En qué tendrán que mejorar?

- Innovación, aprendizaje continuado y activos intelectuales.

CONCLUSION

Si los empleados amplían sus aptitudes y son capaces de mejorar su conocimiento sobre los clientes, se ampliará la oferta y la Empresa podrá acceder a nuevos segmentos de mercado; entonces crecerá la confianza de los clientes respecto a la capacidad de la Empresa para asesorarles comercialmente y, lógicamente, mejorarán los beneficios.

El Balance Scorecard es una herramienta estratégica muy útil para las empresas, ya que a diferencia de los métodos tradicionales permite a las empresas que lo utilicen en construir sistemas de control alrededor de medidas financieras y metas en donde existe una gran relación entre las acciones de hoy y las metas futuras.

Asimismo, en una economía en donde la competencia es agresiva y en la cual las empresas deben de obtener ventajas competitivas para subsistir, esta herramienta hace posible que las empresas puedan utilizar de manera satisfactoria uno de los atributos más valiosos llamado información.

Con la ayuda del Balance Scorecard les es más fácil a los altos ejecutivos de comunicar a todo lo largo de la organización las metas y estrategias de la empresa y de que manera cada uno de los empleados está involucrado en este sentido.

Esta herramienta permite por sí sola involucrar a cada uno de los empleados y comunicarles que el rol que juega cada uno de ellos en la empresa es muy importante para cumplir las metas de la organización