

El proceso de definición y despliegue de la estrategia, en relación con la metodología del Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral

1. Qué es estrategia
2. Cuáles son los factores clave de una estrategia exitosa
3. Qué es el BSC, y en qué consiste
4. Qué hay antes del BSC, y después del BSC, para poder concretar el plan estratégico
5. Qué elementos colaterales son imprescindibles al BSC
6. Cual es la clave del éxito en su implantación y su seguimiento

Qué es estrategia

Estrategia es el conjunto de medidas que una empresa implanta para conseguir sus objetivos corporativos.

Estrategia es decidir contra quien queremos competir, y cómo creemos que debemos competir para ganar. Competir tiene un sentido de enfrentamiento, como en una liga deportiva. El mercado es una gran liga, en la que hay ligas sectoriales, y en cada sector, unos ganan, otros sobreviven como pueden, y otros pierden y normalmente desaparecen, o "bajan a segunda".

Para que una estrategia tenga éxito implica realizar un buen análisis del mercado (de los clientes potenciales, y de los competidores) y de nosotros mismos (de nuestras fortalezas y debilidades en relación con los demás), para entender cuáles son

los factores clave del éxito en ese mercado, en esa "liga", y escoger el que en nuestra opinión sea el mejor camino para ganar, para tener éxito y conquistar la porción de mercado que consideremos apetecible y alcanzable (aquella que colme nuestros objetivos de rentabilidad).

Cuáles son los factores clave de una estrategia exitosa

Son seis:

- 1) Diferenciación
- 2) Implantación
- 3) Medición
- 4) Organización
- 5) Asunción de riesgo
- 6) Creación de valor

Diferenciación

Estrategia es diferenciación. Es sacar ventaja en algo. Si una empresa no se diferencia en nada de las demás, si no "saca ventaja" en nada, no será capaz de competir con éxito. Los clientes no le comprarán, o lo harán de forma muy marginal. Sus márgenes serán mínimos, y su futuro muy incierto.

La diferenciación debe derivar de las capacidades diferenciales que tenga la empresa, o que pretenda desarrollar, y puede ser una calidad por encima de la normal, una gran flexibilidad, el mejor servicio del mercado, los costes más bajos, etc.

Implantación

Dar con la estrategia adecuada es muy importante, pero no sirve de nada, si no se implanta. Parece de Perogrullo, pero se dice que un 75% de empresas no implantan bien su estrategia. Se queda en palabras e intenciones, pero no baja a las personas que están en las operaciones, no llega a los clientes, en definitiva, no se aplica.

La estrategia vale si se implanta, en su totalidad y en el plazo adecuado. Más vale una estrategia normal, pero bien comunicada, asumida e implantada, que una estrategia genial mal implantada.

Hoy en día, muchas estrategias se parecen (se parece la misión, la visión, los valores, los objetivos, incluso el posicionamiento...). Incluso en muchos sectores hay una sensación de que la estrategia óptima es conocida por todos. Pero quien destaca es aquel que realmente la aplica, la lleva a la práctica, poniendo a toda su organización a trabajar en la dirección correcta, abordando los cambios necesarios, rompiendo las inercias que otros no son capaces de romper.

Los directivos son los primeros culpables del fracaso de una estrategia, porque suelen ser los primeros paladines de la inercia.

Medición

Dirigir es medir. Sólo lo que se mide mejora.

La estrategia ha de traducirse en metas, y en metas medibles. A poder ser, con pocos indicadores y fáciles de obtener. Hay que hacer un esfuerzo para encontrarlos y escoger aquellos que sintetizan los objetivos estratégicos.

Organización

Algunos empresarios famosos han defendido una afirmación que a algunos les puede resultar como mínimo curiosa: "mi estrategia es mi organización".

En mi opinión, es una afirmación acertada. Aunque no debe sacarse de contexto. En estos tiempos de cambio vertiginoso, en los que es difícil anticipar con certeza lo que va a pasar a dos o tres años vista, lo esencial es estar preparado, estar organizado, para aprovechar las oportunidades o vencer los peligros, que de seguro se presentarán, aunque algunos no los conozcamos ahora, o no sepamos cuando llegarán. Por eso hay que hacer hincapié en una buena organización, *en un buen ejército, pertrechado y organizado para la batalla.*

Hace poco escuchaba a Salvador Alemany, consejero delegado de Abertis, preguntarse si el éxito de su empresa en los últimos años había sido casual o no, y reconocía que no habían previsto que pasara lo que les había pasado, las oportunidades que se les habían presentado, pero tenían una cierta idea de que aquello podía pasar, y se habían preparado para *la batalla*, aunque no llegó exactamente por dónde la esperaban ni cómo la esperaban. Pero estaban preparados. Y vencieron. Creo que es una gran lección.

Organización quiere decir tener las personas adecuadas en los puestos adecuados, y con los procedimientos y sistemas adecuados.

Asunción de riesgo

Hay un principio económico básico que dice que la rentabilidad es directamente proporcional al riesgo. Donde no se asumen riesgos difícilmente hay rentabilidad.

Las estrategias de éxito suelen incorporar cambios: innovaciones y renunciaciones. Hacer cosas nuevas, o hacerlas de un modo distinto. Y dejar de hacer cosas viejas.

Muchas estrategias fracasan porque no se dice NO a nada de lo que se viene haciendo. Y todas las empresas deben analizar si en alguna combinación de producto-cliente no son excelentes ni lo serán nunca de forma rentable.

Las mejores estrategias son innovadoras y enfocadas. Aunque, claro está, ello implique un riesgo.

Creación de valor

Por último, debe tenerse claro que la estrategia no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir el fin último de toda empresa: *crear valor*.

Cuando se habla de creación de valor, hay que entenderlo desde una triple perspectiva:

1. Ante todo, para el cliente, porque sin él no hay negocio.
2. En segundo lugar, para el empleado, que es la empresa.
3. Y en definitiva, para el accionista, que es quien tiene la última palabra.

Las empresas de más éxito son aquellas que saben combinar en armonía las propuestas de valor de accionista, empleado y cliente.

Qué es el BSC (Balanced ScoreCard), y en qué consiste

El BSC es una metodología específica para definir, comunicar interna y externamente, e implantar, de forma ordenada su estrategia.

Es de extraordinaria ayuda a los directivos si previamente se preocupan de entenderla y conocerla, para usarla bien. Es decir, es una herramienta de trabajo directivo, y lo mismo que pasa con toda herramienta, hay que saber usarla.

En español también se la conoce como Cuadro de Mando Integral (CMI). Usaré indistintamente ambos términos para referirme a ello.

Las claves de la metodología las voy a explicar de forma sintética, en el mismo orden en que se suceden:

1. Líneas estratégicas
2. Perspectivas estratégicas
3. Objetivos estratégicos
4. Mapas estratégicos
5. Indicadores estratégicos
6. Metas estratégicas
7. Acciones estratégicas
8. Proyectos

El BSC queda completo cuando se han desarrollado los ocho elementos anteriores. Lo que viene a continuación, como explicaré más tarde, es la integración del BSC en el sistema de evaluación del personal (directivo y no directivo), y en el sistema de información para la gestión.

Y antes de empezar a explicar cada elemento, precisar que el BSC debe desarrollarse para todo el grupo, cuando se trata de un grupo de empresas o negocios. Es decir, debe empezarse por la visión como corporación, como grupo, para luego seguir por cada unidad de negocio o servicio, y acabar con la puesta en común de todos ellos. Hay tantos procesos de BSC como directores generales tenga el grupo, más el global.

Líneas estratégicas

Son los dos o tres grandes conceptos estratégicos en los que se pretende centrar y sintetizar la estrategia de la unidad de gestión en cuestión (sea un grupo, sea una unidad de negocio o servicio). Normalmente, las unidades de negocio o servicio "heredan" esas líneas estratégicas de la estrategia de la corporación, aunque pueden hacer su propia interpretación de las mismas, si así les facilita la definición de su propia estrategia.

Por ejemplo: crecimiento, rentabilidad, internacionalización, calidad, costes, flexibilidad, seguridad, etc.

Perspectivas estratégicas

La metodología BSC defiende que no es bueno definir todos los objetivos estratégicos desde una perspectiva meramente financiera, sino que hay que definirlos también desde una perspectiva de cliente. Por tanto, ya tenemos dos perspectivas:

- **Financiera**, que es la primera, donde se concretan los objetivos desde la perspectiva del accionista, de crear valor para el accionista. Hablamos de cifras de venta, márgenes, rentabilidades, etc.

- **De clientes**, de mercado, que es la segunda, donde se concretan aquellos objetivos estratégicos que debemos alcanzar si queremos proporcionar valor al cliente, como paso previo a la consecución de los objetivos financieros. Nos referiremos a satisfacción, calidad, focalización en un tipo de cliente o producto, alcanzar una cuota de mercado, etc.

Para conseguir los objetivos de cliente y financieros, hay que hacer mejor las cosas, y para hacer mejor las cosas, hay que contar con mejores recursos. Eso nos lleva a las otras dos perspectivas del BSC: la tercera, Procesos, y la última, Recursos.

- **Procesos** es donde concretamos qué debemos hacer mejor. Por ejemplo, planificar mejor, vender mejor, mejorar el control económico, etc.
- **Recursos** es donde diremos con qué hemos de contar para ser excelentes en los procesos que nos hemos planteado como estratégicos. Estamos hablando en términos de personal, sistemas, etc.

En resumidas cuentas, el BSC propone la estrategia desde cuatro perspectivas, que deben verse como un edificio: los recursos necesarios y excelentes son los cimientos, sobre los que se asientan los procesos excelentes, y sobre ambos la satisfacción del cliente, que nos lleva a la perspectiva final del éxito: la satisfacción del accionista.

Además, hacerlo así tiene la ventaja de que nos ayuda a encontrar las claves del cambio estratégico en objetivos fundamentales, de base, como son el cambio en los recursos o en los procesos, o la mejora frente al cliente, no limitándonos a buscar mejores rentabilidades sin más explicaciones. Y posteriormente, cuando hagamos el seguimiento de los indicadores, aquellos que se

refieran a los recursos o los procesos actuarán como el indicador de la temperatura del agua en un coche, que nos anticipa que el coche se va a parar, no como el velocímetro, que nos lo dice cuando ya se está parando.

Objetivos estratégicos

Es la concreción de aquellos hitos que creemos que son clave para el éxito de la empresa, expresados desde la cuádruple perspectiva: recursos, procesos, clientes y financiera. Y relacionados entre ellos.

El ejercicio de definir los objetivos estratégicos es probablemente el más importante del BSC. Hay que escoger aquello que sea acertado, posible y diferencial.

Hay que hacer un esfuerzo de descripción y de síntesis.

Conviene que el número de objetivos estratégicos no exceda de unos 20.

Mapas estratégicos

La metodología del BSC pretende ayudar a consensuar y comunicar la estrategia.

Para ello es muy útil la plasmación gráfica de la misma.

El mapa estratégico es la concreción gráfica en un cuadro de doble entrada de los objetivos estratégicos. Se definen tantas filas como perspectivas estratégicas; normalmente cuatro. Y las líneas estratégicas encabezan las columnas. Los objetivos estratégicos se ubican en las perspectivas que les corresponden, más o menos alineados con la línea estratégica a la que más se aproximan. No es

un ejercicio cartesiano. Puede haber objetivos que se sitúen a caballo de dos perspectivas o dos líneas.

Indicadores estratégicos

A cada objetivo estratégico se le debe asociar un indicador, o varios (preferiblemente pocos) que lo midan. Obliga a un esfuerzo directivo importante, pero es un ejercicio muy bueno, que incluso obliga a cuestionarse la bondad de algún objetivo.

Metas estratégicas

A cada indicador se le pone una cifra que se pretende alcanzar. Es la meta estratégica. Las metas han de ser escalonadas en el tiempo, y congruentes entre ellas. Esta es la parte del proceso más interesante.

Acciones estratégicas

Para lograr las metas estratégicas se definen una serie de acciones, a modo de grandes iniciativas, vigentes durante todo el ciclo estratégico, bajo la responsabilidad de un alto directivo concreto, que actúa como espónsor.

Proyectos

Dentro de cada acción, se ponen en marcha proyectos concretos, de ámbito y duración específicos, bajo la responsabilidad de una persona determinada, con unos recursos comprometidos y un retorno estimado.

Qué hay antes del BSC, y después del BSC, para poder concretar el plan estratégico

Antes del BSC está la definición general del posicionamiento estratégico del negocio.

Después del BSC está la concreción de un Plan de Negocio, o Business Plan, donde se vuelquen las cifras financieras y los objetivos de gestión (en formato numérico), que se plantean como metas estratégicas. Una cuenta de resultados previsional y un presupuesto de inversiones, de los que deben deducirse unas necesidades financieras, y la posibilidad o no de hacerles frente. Si la empresa no pudiera hacer frente a las inversiones que surgen del plan estratégico, éste debería cambiarse.

El Business Plan o Plan de Negocio debe ser la base de partida de la elaboración de los presupuestos de cada año.

Posicionamiento estratégico

Como paso previo o paralelo a la preparación del mapa estratégico de un negocio, hay que obtener lo siguiente:

- Un buen análisis de la competencia
- Un buen análisis de los atributos del producto que vendemos
- Un buen análisis del mercado potencial (de los clientes actuales y potenciales)
- Un buen conocimiento del cliente y sus mecanismos de compra: quién es el cliente, y qué quiere
- Una valoración clara de las oportunidades y amenazas que se van a encontrar en el mercado

- Una valoración de las debilidades y fortalezas de la empresa
- Una valoración de la posición de la empresa en el mercado, en relación a clientes, proveedores y competidores.

A partir de ello, el comité de dirección debe reflexionar sobre las opciones competitivas que se le presentan, y escoger aquella que considere que es la mejor entre las posibles: ser el mejor en calidad, ser el mejor en determinados productos, concentrarse en determinados clientes, ser el mejor en costes...

Tener ese posicionamiento estratégico mínimamente claro va a ser imprescindible cuando estemos definiendo el mapa estratégico, para poder proseguir con todos los pasos del método del BSC.

Plan de Negocio

Todas las metas derivadas del ejercicio del BSC, así como los proyectos que se quieran abordar para hacerlas posible, se han de plasmar en un Business Plan, en el que se concrete la evolución prevista, aproximada, durante los 3 a 5 años de duración del ciclo estratégico, al menos cinco conceptos a nivel de cada negocio:

1. Cifra de ventas
2. Cifra de beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT)
3. Cifra de inversiones
4. Cifra de capitales empleados
5. Rentabilidad sobre los capitales empleados prevista (ROCE)

Y dos conceptos más a nivel corporativo:

6. Cifra de beneficio neto
7. Rentabilidad sobre fondos propios prevista (ROE)

Qué elementos colaterales son imprescindibles al BSC

Los dos elementos principales que hacen posible la implantación de la estrategia, a partir de los indicadores estratégicos definidos en el BSC o CMI, son:

- a) El sistema de evaluación de personal, y sus consecuencias en el sistema retributivo: objetivos de variable, consecuencias sobre la actualización salarial, etc.
- b) El sistema de información para la gestión. Un sistema que permita seguir la evolución de la estrategia: los indicadores, las metas, los proyectos, etc.

El desarrollo y alineamiento de ambos sistemas es esencial al éxito del despliegue de la estrategia definida en el CMI.

Cual es la clave del éxito en su implantación y su seguimiento

La clave de que el BSC se implante exitosamente, y se mantenga, es que la dirección lo asuma como propio. Que lo considere útil, y que adopte su disciplina, porque aprecie sus ventajas, y acepte el esfuerzo que conlleva seguir la metodología, en aras a una mejor funcionamiento global.

Si es así, estamos ante una empresa enfocada a la estrategia.

Los resultados a largo plazo (5 años vista) suelen ser excelentes.