

Balanced IT Scorecard Calidad de la estrategia Vs. Ejecución de la estrategia

Introducción

No es ningún misterio que para ser competitivo y tener éxito, las organizaciones deben entender cómo su propia percepción de lo que es calidad en sus productos y servicios -en otras palabras: su disciplina de valor- coincide con las expectativas de calidad de los clientes para esos mismos productos y servicios –la propuesta de valor del cliente-. Esto permitirá a la organización desarrollar una estrategia adecuada que reorganice todos los aspectos de organización así como la operativa para ejecutar la estrategia de forma efectiva. Sin embargo, en algún punto entre la definición de la estrategia perfecta y su ejecución, muchas organizaciones se pierden, o al menos se desvían de su estrategia, lo que hace fracasen a la hora de conseguir su visión.

Muchos directivos se relajan creyendo que la definición de una buena estrategia es suficiente para asegurar una implementación efectiva de ésta, y que sin una estrategia de gran calidad la organización está condenada al fracaso.

Sin embargo, de acuerdo a un artículo publicado en la revista Fortune Magazine en 1998, un 70% de los fracasos del personal directivo se debe no a una estrategia pobre, sino a una ejecución inadecuada y escasa de la estrategia, provocada por causas como la indecisión y el incumplimiento de los compromisos.

Este problema se acentúa en las compañías de Tecnologías de la Información (TI), donde las barreras de

comunicación causadas por el uso de idiomas muy distintos, provocan una reducción en el potencial de las TI de añadir valor a la organización e identificar nuevas oportunidades de negocio.

Tradicionalmente los directivos han utilizado indicadores financieros para apoyar la toma de decisiones, mientras que los departamentos de TI tienden a centrarse en métricas técnicas. Basta con juntar a un directivo financiero con el Director de TI en un mismo despacho para presenciar una conversación, cuando menos cómica. Lo más probable es que sea un diálogo frustrante, oyendo al Director Financiero hablar en términos de *Cash Flow* y *ROCE* mientras el Director de TI trata de justificar un aumento en el presupuesto con la necesidad de mejorar la disponibilidad del sistema y la eficacia en la detección de errores para los nuevos sistemas que se desarrollen.

Ante esta situación se ve la necesidad de un proceso que permita que las inversiones en toda la organización estén orientadas a conseguir objetivos de negocio, y que por lo tanto cree un lenguaje común en la organización y provea un marco común de evaluación haciendo uso de los mismos criterios en toda la organización.

Buscando el equilibrio considerando que el objetivo más importante de gran parte de las organizaciones es generar resultados financieros positivos, la mayoría de los objetivos de negocio de más alto nivel pueden traducirse en metas de rendimiento financieras que alcancen esos objetivos.

Basándose en estos resultados financieros, las organizaciones establecen objetivos para el área de clientes como pueden ser:

adquisición de clientes, retención, satisfacción y lealtad, aspectos necesarios para conseguir los objetivos financieros. Generalmente, las organizaciones no encuentran dificultades para relacionar los objetivos financieros con los de cliente.

Sin embargo, establecer relaciones entre las personas, los procesos, la tecnología y la cultura empresarial que permitirán alcanzar los objetivos financieros y de clientes, es una tarea que pocas empresas dominan.

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) de Kaplan y Norton ofrece a la organización un marco estratégico para identificar los conductores de la organización hacia sus objetivos y hacerlos converger hacia éstos, definiendo las relaciones entre las metas de rendimiento para cuatro perspectivas distintas de la organización.

Kaplan y Norton ii describen el Balanced Scorecard como un marco de actuación para traducir la visión de una organización en su estrategia, prestando atención a los requerimientos de los accionistas, los clientes y los requerimientos internos, que de forma conjunta describen la estrategia de la organización, y cómo esta estrategia puede ser conseguida.

El Balanced Scorecard se basa en la premisa de que las organizaciones no pueden seguir dependiendo solamente de un conjunto de indicadores financieros. Éstos representan una “instantánea retardada” del funcionamiento de la empresa, nos ofrecen información de lo que ya ha ocurrido, de manera que es muy difícil evitar un posible problema una vez que ha sido detectado. Esta limitación se hace especialmente patente en los mercados competitivos de hoy en día,

donde la rapidez de los cambios exige una gran agilidad organizativa con el fin de tomar rápidamente decisiones acertadas y poder así reaccionar ante los cambios. Por consiguiente, los “indicadores a posteriori” –como son generalmente los financieros- necesitan ser equilibrados con

otras medidas que ofrezcan avisos y seamos así capaces de pronosticar resultados futuros. Estas medidas serán los

“indicadores a priori”, que proveen a la organización información temprana sobre si conseguirá cumplir los objetivos de negocio que se ha propuesto, y si será capaz de mantener esos logros en el futuro.

De igual modo, los criterios para evaluar el

funcionamiento de las organizaciones de
Perspectiva de Aprendizaje y
Crecimiento

“Si vamos a tener éxito,
¿en qué debemos
mejorar?”

Perspectiva de Procesos
“Para satisfacer las necesidades
de nuestros clientes, ¿en qué
se debe sobresalir? ”

Perspectiva de Clientes
“Para lograr nuestra
visión, ¿cómo nos deben
ver nuestros clientes ?”

Perspectiva Financiera
“Si tenemos éxito,¿cómo
nos verán nuestros
accionistas?”

Perspectiva de Aprendizaje y
Crecimiento
“Si vamos a tener éxito,
¿en qué debemos
mejorar?”

Perspectiva de Procesos
“Para satisfacer las necesidades
de nuestros clientes, ¿en qué
se debe sobresalir? ”

Perspectiva de Procesos
“Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ¿en qué se debe sobresalir?”

Perspectiva de Clientes
“Para lograr nuestra visión, ¿cómo nos deben ver nuestros clientes?”

Perspectiva de Clientes
“Para lograr nuestra visión, ¿cómo nos deben ver nuestros clientes?”

Perspectiva Financiera
“Si tenemos éxito, ¿cómo nos verán nuestros accionistas?”

Perspectiva Financiera
“Si tenemos éxito, ¿cómo nos verán nuestros accionistas?”

Ante esta situación se ve la necesidad de un proceso que permita que las inversiones en toda la organización estén orientadas a conseguir objetivos de negocio, y que por lo tanto cree un lenguaje común en la organización y provea un marco común de evaluación haciendo uso de los mismos criterios en toda la organización.

Buscando el equilibrio
Considerando que el objetivo más importante de gran parte de las organizaciones es generar resultados financieros positivos, la mayoría de los objetivos de negocio de más alto nivel pueden traducirse en metas de rendimiento financieras que alcancen esos objetivos. Basándose en estos resultados financieros, las organizaciones establecen objetivos para el área de clientes como pueden ser: adquisición de clientes, retención, satisfacción y lealtad, aspectos necesarios para conseguir los objetivos financieros.

Generalmente, las organizaciones no encuentran dificultades para relacionar los objetivos financieros con los de cliente. Sin embargo, establecer relaciones entre las personas, los procesos, la tecnología y la cultura empresarial que permitirán alcanzar los objetivos financieros y de clientes, es una tarea que pocas empresas dominan.

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) de Kaplan y Norton ofrece a la organización un marco estratégico para identificar los conductores de la organización hacia sus objetivos y hacerlos converger hacia éstos, definiendo las relaciones entre las metas de rendimiento para cuatro perspectivas distintas de la organización.

Kaplan y Norton ii describen el Balanced Scorecard como un marco de actuación para traducir la visión de una organización en su estrategia, prestando atención a los requerimientos de los accionistas, los clientes y los requerimientos internos, que de forma conjunta describen la estrategia de la organización, y cómo esta estrategia puede ser conseguida.

El Balanced Scorecard se basa en la premisa de que las organizaciones no pueden seguir dependiendo solamente de un conjunto de indicadores financieros. Éstos representan una “instantánea retardada” del funcionamiento de la empresa, nos ofrecen información de lo que ya ha ocurrido, de manera que es muy difícil evitar un posible problema una vez que ha sido detectado. Esta limitación se hace especialmente patente en los mercados competitivos de hoy en día, donde la rapidez de los cambios exige una gran agilidad organizativa con el fin de tomar rápidamente decisiones acertadas y poder así reaccionar ante los cambios. Por consiguiente, los “indicadores a

posteriori” –como son generalmente los financieros- necesitan ser equilibrados con

otras medidas que ofrezcan avisos y seamos así capaces de pronosticar resultados futuros. Estas medidas serán los

“indicadores a priori”, que proveen a la organización información temprana sobre si conseguirá cumplir los objetivos de negocio que se ha propuesto, y si será capaz de mantener esos logros en el futuro.

De igual modo, los criterios para evaluar el

funcionamiento de las organizaciones de

Perspectiva de Aprendizaje y

Crecimiento

“Si vamos a tener éxito, ¿en qué debemos mejorar?”

Perspectiva de Procesos

“Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ¿en qué se debe sobresalir? ”

Perspectiva de Clientes

“Para lograr nuestra visión, ¿cómo nos deben ver nuestros clientes ?”

Perspectiva Financiera

“Si tenemos éxito,¿cómo nos verán nuestros accionistas?”

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

“Si vamos a tener éxito, ¿en qué debemos mejorar?”

Perspectiva de Procesos

“Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ¿en qué se debe sobresalir? ”

Perspectiva de Procesos

“Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ¿en qué se debe sobresalir? ”

Perspectiva de Clientes

“Para lograr nuestra visión, ¿cómo nos deben ver nuestros clientes ?”

Perspectiva de Clientes

“Para lograr nuestra visión, ¿cómo nos deben ver nuestros clientes ?”

Perspectiva Financiera

“Si tenemos éxito,¿cómo nos verán nuestros accionistas?”

Perspectiva Financiera

“Si tenemos éxito,¿cómo nos verán nuestros accionistas?”

1. Ejecución de la Estrategia

2. Credibilidad de la Dirección

3. Calidad de la Estrategia

4. Innovación

5. Atracción y Mantenimiento de Personal Capacitado

6. Cuota de Mercado

aumentar los beneficios. Hay muchas variables que deben ser consideradas como

parte de una gestión efectiva de la cadena de aprovisionamientos, pero indudablemente es importante gestionar la

calidad de las materias primas recibidas de

los proveedores, así como los procesos internos que convertirán estas materias primas en productos terminados como elementos críticos para el éxito de la empresa. Parte de esta práctica debería trasladarse a la industria del software e integrarse dentro de las prácticas de la mejora de procesos de software.

Generalmente nos esforzamos en mejorar de forma continua los procesos de gestión y desarrollo de software, pero sin embargo

nos solemos olvidar de la importancia de la materia prima que esos procesos deben transformar para producir un software

mejor, más rápido y más barato. La industria del software es probablemente una de las industrias más intensivas en conocimiento. Por tanto, ¿cómo gestiona una organización dedicada al desarrollo de software la calidad de las materias primas cuando ésta se encuentra en el conocimiento de las personas que trabajan en la empresa? Diversos estudios, la experiencia e incluso el sentido común nos dice que hay una relación directa entre la calidad de los productos y servicios, los procesos que los producen y las personas que llevan a cabo esos procesos. A pesar de esto ¿por qué el sentido común es tan poco común a la hora de gestionar las personas durante un programa de mejora de procesos de software, o cualquier otra iniciativa de mejora en general? Tom De Marco y Tim Lister, dos gurús de la industria del software, afirman en su libro “Peopleware” iv , que “el resultado final de cualquier esfuerzo depende más de *quién* hace el trabajo, que de *cómo* se hace”. Cualquier proceso no trivial realizado sin las capacidades y la motivación necesaria puede tener el efecto contrario para el que se había designado – aumentar el rendimiento de la organización. Poniendo atención a las necesidades personales y profesionales de las personas que trabajan en la empresa, la fuente de la materia prima para el desarrollo de productos y servicios de software, la organización dispone de un factor a través del cual mejorar el rendimiento de la misma. El *Balanced IT Scorecard* (BITS) proporciona un marco de actuación útil para identificar en qué y cómo debe

mejorar la organización con el fin de aumentar su rentabilidad a largo plazo. Sin embargo, es el propio proceso de definición e implantación de BITS lo que presenta los retos más importantes a los cuales se enfrentan las organizaciones de Tecnologías de la Información, o cualquier organización en la que el conocimiento de las personas que trabajan en ella sea un elemento clave.

No sólo existe el valor contable

De acuerdo con un informe de Ernst & Young LLP v , cuando se analiza el valor de una organización, el 35% de la valoración se basa en datos no financieros. El informe continúa identificando los factores no financieros que tienen una mayor influencia en la valoración de una empresa: Actualmente las valoraciones que realizan los accionistas de las empresas, además de basarse en razones financieras, consideran como factor clave la habilidad de la organización para ejecutar su estrategia. Las estrategias por sí solas no son mas que una serie de hipótesis que implican una relación causa-efecto entre las acciones o decisiones tomadas y los resultados de éstas (con suerte los resultados esperados).

Entender las relaciones causa-efecto entre las cinco perspectivas de BITS se convierte en un factor esencial no sólo para refinar la calidad de la estrategia sino la habilidad de comunicación y ejecución de ésta, concluyendo con el alcance de la visión de la empresa.

Definir la unión entre la visión y la estrategia es un punto crucial que muchas empresas pasan de largo. Este hecho no es

de extrañar ya que en muchos casos la visión de una empresa se define de forma tan pobre y vaga que para las personas que trabajan en ella es difícil, si no imposible, de entender, y por lo tanto de identificarse con ella. Una encuesta de la revista Renaissance/CFO destaca el fracaso de muchas empresas a la hora de comunicar de manera comprensible la visión a sus empleados.

Como podemos ver en el gráfico anterior, mientras que un elevado porcentaje de participantes en la encuesta de EEUU y el Reino Unido reconocen la existencia de una visión en la organización, según nos movemos en la línea jerárquica el número de personas que comprende la visión se sitúa por debajo del 10% en los últimos niveles de la jerarquía. Si consideramos que ejecutar la estrategia de la organización es trabajo de todos, esto no es muy alentador. ¿Cómo se puede ejecutar una estrategia cuando esta relacionada con una visión que no entienden los empleados?

Kotter sugiere que una visión efectiva tiene seis características esenciales vi . Una visión debe ser:

Imaginable – una foto de cómo será el futuro.

Deseable – que sea atractivo para los intereses a largo plazo de todos los grupos de interés de la organización.

Factible – ambiciosa pero con objetivos realistas y alcanzables.

Enfocada – lo suficientemente clara para que sirva de guía en la toma de decisiones.

Flexible – lo suficientemente general para permitir iniciativas individuales y respuestas alternativas en situaciones de cambio.

Comunicable – fácil de comunicar y que se

pueda explicar en cinco minutos.

Nuestra experiencia nos muestra que una vez que se ha establecido la relación entre la visión y los objetivos estratégicos, la definición de la estrategia para conseguirlos es un proceso de gran valor para la organización. Para traducir la visión en lo que llamamos la ‘intención estratégica’, pedimos a la organización que

para cada una de las cinco perspectivas de BITS, completen con un lenguaje sencillo las siguientes frases que hay a continuación:

Un ejemplo para la perspectiva de cliente es:

Comunicación Boca a Boca
Experiencias Pasadas Necesidades
Personales Producto o Servicio
Esperado Producto o Servicio
Percibido Comunicación con los
Clientes Entrega de
Servicio Especificaciones de la
Calidad del Servicio Percepción de la
Dirección de las Expectativas de los
Clientes

PROVEEDOR CLIENTE

Haciendo esto para cada una de las perspectivas de BITS, todos los grupos de interés de la organización (accionistas, clientes, proveedores, personal de la organización, etc.) disponen de un manifiesto claro sobre cómo se ve el futuro de la organización, cómo se medirá la consecución o no de este futuro y qué metas de rendimiento se establecen para el largo plazo.

Una propuesta disciplinada

Antes hemos ofrecido un ejemplo de la ‘intención estratégica’, para lo que se ha elegido a propósito la Perspectiva de Clientes. En un artículo reciente de Kaplan y Norton, ellos afirman que: *“Aunque una definición clara de la propuesta de valor para el cliente es el paso más importante en el desarrollo de una estrategia, aproximadamente tres cuartas partes de los equipos ejecutivos no se ponen de acuerdo sobre esta definición básica”*.

No es difícil suponer que la capacidad de la empresa para conseguir la propuesta de valor para el cliente tendrá un impacto en la habilidad para atraer y mantener una base de clientes rentables. Sin embargo, la definición de calidad de los productos y servicios desde el punto de vista de un equipo directivo del proveedor la disciplina de valor de la organización— no esta siempre alineada con las expectativas de calidad y valor que un cliente percibe de esos mismos productos y servicios. Existen diferentes métodos para detectar estos desfases (gaps) y uno de los más utilizados en los años 90 fue el método SERVQUAL.

El modelo SERVQUAL, representado en el gráfico anterior, resalta los puntos débiles (desfases, o gaps, 1-4) de los proveedores de productos y servicios que resultan en la discrepancia, desde el punto de vista de los clientes, sobre la calidad de esos productos y servicios (gap 5).

Gap 1 – Discrepancia entre las expectativas de los clientes (la propuesta de valor) y la percepción de éstas por parte de los directivos.

Gap 2 – Discrepancia entre la percepción de la dirección con relación a las

expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad de los productos y servicios (la disciplina de valor).

Gap 3 – Discrepancia entre las especificaciones de calidad de productos-servicios y los productos-servicios entregados.

Gap 4 – Discrepancia entre productos-servicios entregados y productos-servicios prometidos.

Gap 5 – Discrepancia entre las expectativas del cliente y sus percepciones de producto-servicio recibido.

Desde el punto de vista del cliente, el gap 5 es el que tiene importancia y el que influenciará la decisión de los clientes para comprar nuevos productos-servicios al proveedor en el futuro. Por lo tanto, el gap 1 debe ser solucionado para que la El éxito significa proveer la mejor oferta adecuada a las necesidades de los clientes.

El éxito lo mediremos determinando la valoración que los clientes hacen de todos nuestros productos y servicios.

Para lograr el éxito, deberemos sobresalir en mejorar

la percepción de valor de los clientes, de forma que el ratio de clientes que no nos estiman como “Muy Buenos” se reduzca en un 40%. empresa tenga una idea clara de las expectativas de los clientes, y defina así una disciplina de valor apropiada para alcanzar la propuesta de valor del cliente. Treacy & Wierma describen tres disciplinas de valor para elegir el segmento de mercado y tener éxito a la hora de alcanzar la propuesta de valor de los clientes en esos segmentos.

Excelencia operativa - “Las compañías que adoptan esta disciplina se distinguen

por ofrecer una combinación de calidad, precio y facilidad de compra en sus productos, difícilmente igualables por nadie”.

Las compañías que compiten con éxito bajo esta disciplina se diferencian por ofrecer a sus clientes el *Mejor Coste Total*.

Liderazgo de producto – “Compañías que se caracteriza por ofrecer productos innovadores: con la más moderna tecnología o las últimas funcionalidades”. A las compañías que compiten con éxito bajo esta disciplina se las conoce por ofrecer a sus clientes el *Mejor Producto*. *Relación con el cliente* - “Estas compañías construyen lazos muy estrechos con sus clientes; conocen a la gente a la que venden, así como los productos-servicios que necesitan”. Las compañías que compiten con éxito bajo esta disciplina se diferencian por ofrecer la *Mejor Solución Total*.

Como se puede ver en el gráfico anterior, una organización de tecnologías de la información que desee competir bajo la disciplina de liderazgo de producto, para los procesos de gestión de clientes y los procesos operativos deberá alcanzar los requerimientos mínimos para poder competir en el segmento elegido. Sin embargo, para tener éxito deberá sobresalir en los procesos de innovación (recuadro sombreado). Esta situación obligará a la organización a hacer un seguimiento de indicadores relacionados con: la actividad de investigación y desarrollo, los ciclos de vida de productos nuevos y la mejora continua de procesos.

Una vez que se entienden y eliminan los gaps entre la propuesta de valor de los clientes y la disciplina de valor de la

compañía, determinaremos dónde centrar los esfuerzos en las perspectivas internas de Personas, Procesos e Infraestructura & Innovación de BITS, y tendremos identificadas qué áreas es importante medir para su gestión.

De la estrategia a la acción – decir lo que hacemos y hacer lo que decimos

Como en cualquier película una vez que se escribe el guión, un buen director empleará un conjunto de herramientas y técnicas que le guiarán a través del proceso de rodaje para aumentar la probabilidad de producir un éxito de taquilla. De la misma manera, una vez que la empresa ha definido de forma clara su estrategia y entiende las relaciones de causa-efecto entre los factores de éxito de la organización (el guión), es hora de pasar a la acción.

Definiendo los indicadores “a priori” y “a posteriori” para las cinco perspectivas de BITS, estableciendo las metas de rendimiento para cada uno de estos indicadores y comunicando todo este trabajo a la organización, el equipo directivo podrá demostrar que se está adoptando un enfoque disciplinado para gestionar la actividad de la organización, y que la ejecución con éxito de la estrategia no se deja al azar.

Estrategia Excelencia Operativa Liderazgo de Producto Relación con el cliente Procesos Operativos Proceso de Gestión de Clientes Proceso de Innovación

Requisitos Básicos Diferenciadores Estratégicos

- Tasa de entradas defectuosas
- Flexibilidad
- Grado de reacción
- Implicación de clientes

- Eficacia de I+D
- Rentabilidad de I+D
- Time to Market
- Mejora continua
- Productividad
- Fiabilidad
- Funcionalidad
- Mantenibilidad

Los hombres-lobo no existen, ni tampoco las soluciones basadas en balas de plata

A pesar de que muchas empresas atribuyen al Balanced (IT) Scorecard una serie de beneficios, éstos no se podrían haber conseguido si la organización no hubiera aportado al proceso de creación en implantación de esta metodología, un equipo de liderazgo fuerte. La Scorecard requiere un buen liderazgo, no es un sustituto de éste, y por lo tanto los directivos no deben caer en una falsa sensación de tranquilidad y creer que esta metodología resolverá todos los problemas de la empresa. Durante la última década Beer & Eisenstat x han utilizado su *Organisational Profiling Technique* (Técnica de perfilar la organización) para entender las causas de los problemas encontrados en los procesos de cambios estratégicos en una organización. En la mayoría de los casos que han estudiado han encontrado seis barreras que impiden la implementación con éxito de la estrategia de la organización.

Como se ve en el siguiente gráfico, los seis *“Asesinos Silenciosos”* de Beer & Eisenstat son preocupantes por sí solos. Pero si además observamos las relaciones que hay entre ellos este círculo vicioso se convierte en un obstáculo monumental.

El Balanced IT Scorecard como método

para desarrollar e implementar la estrategia de una organización puede ser efectivo a la hora de hacer frente a esas seis barreras comentadas, pero sin un buen equipo de liderazgo no se conseguirá salvar los obstáculos.

Conclusión

Aunque el desarrollo de una estrategia de calidad es en cierto modo un arte, su descripción y comunicación no debe dejarse al azar. Utilizando una metodología para describir la estrategia, una organización dispondrá de un mecanismo para comprender y explicitar mejor las relaciones causa-efecto entre las acciones estratégicas y los resultados del negocio. Pocos estarán en desacuerdo con la siguiente afirmación: *“El camino más rápido para fracasar es hacer constantemente las cosas incorrectas de una manera eficaz y efectiva”*. El marco de trabajo y el proceso para desarrollar un Balanced IT Scorecard es una herramienta muy poderosa para expresar la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles, para conseguir el apoyo de todos los niveles de la compañía y aumentar así la capacidad de ejecutar una estrategia de calidad. El Balanced (IT) Scorecard provee a la empresa de un mapa claro que nos indica dónde estamos y hacia dónde queremos ir, guiándonos en el camino que hemos elegido y ayudándonos a evitar lo que Paul Nitze describió como *“el error más peligroso del ser humano: olvidar aquello que se quiere lograr”*.

Equipo Directivo

Ineficaz Comunicación

Vertical Pobre

Estrategias Confusas y Conflicto de

Prioridades Mala

Coordinación entre Funciones y
Negocios Desarrollo y
Habilidades de Liderazgo
Inadecuadas en Niveles Inferiores
Estilo de Dirección
Top-down o Laissez-Faire
Calidad de la implementación
Calidad de la Dirección
Calidad del Aprendizaje