

Introducción

Considerando que en la actualidad los activos intangibles son tan o más importantes que los activos tangibles, cabe preguntarse qué están haciendo los ejecutivos para impulsar su valor; específicamente, cómo se proponen utilizar las distintas herramientas gerenciales para este fin. ¿No es cierto acaso que abundan los enfoques empresariales y estratégicos para gestionar los activos tangibles y que, por el contrario, escasean los planteamientos referidos al manejo de los intangibles? ¿Cuánto sería el ROI de Microsoft si lo calculamos a partir del activo total que aparece en sus libros contables y cuánto si tomáramos en cuenta su valor de mercado?

¿Cuando se comparan las ventas programadas con las ventas reales puede uno darse cuenta, rápidamente, del porqué de la diferencia entre estos montos? ¿Cuando se revisan los estados financieros se puede observar cuánto valor está generando la implantación de la estrategia de redefinición del concepto de un negocio? ¿En los presupuestos anuales se señala la incidencia de los nuevos productos en la generación de valor organizacional? ¿Es posible pensar que el balance general, el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja le eran suficientes a American Online para gestionar sus estrategias en el año 2003, cuando su valor en libros representaba el 3% de su valor de mercado? ¿Se sentirá satisfecho el presidente ejecutivo de Coca Cola con la observación de sus ratios financieros si las dos terceras partes del valor de mercado de su empresa no están medidas allí?

¿Es posible creer que presentar un plan estratégico, exponerlo magistralmente y alentar al personal para que lo aplique sea suficiente para que realmente se pongan en marcha las estrategias y, más aun, se alcancen las metas estratégicas establecidas? ¿Se puede asegurar que todos los integrantes de una organización entienden de manera equivalente el significado de determinado camino estratégico? ¿Se sabe realmente en las organizaciones discriminar entre lo urgente y lo importante? ¿Transcurrido cierto tiempo de la implantación de un plan estratégico, se sabrá cuán eficaces han sido las decisiones estratégicas adoptadas?

La atención de estas interrogantes nos ha conducido a proponer estrategias e inductores respecto a la creación de valor a partir de la movilización de los activos intangibles de una organización o una unidad estratégica, así como a plantear una metodología que ordene e ilustre de manera práctica la aplicación de cada una de las etapas de construcción del Tablero de Gestión Estratégica o *Balanced Scorecard*.

Creemos que, hoy más que antes, la mejor manera de comunicar algo y lograr que se entienda de la misma forma por todos los integrantes de una organización es cuantificarlo. Esto es así porque el bagaje de conocimientos y de información de cada persona es cada vez más diverso y complejo, y motiva distintas interpretaciones o lecturas de la realidad. ¿Todos los ciudadanos peruanos entenderán lo mismo cuando el Presidente de la República anuncia: “Haremos una reingeniería del Estado”? En cambio, es más difícil que el

número de toneladas de producto terminado, la proporción de pacientes que adolecen de determinada enfermedad o el costo unitario de un producto (dólares por kilo) den pie a diferentes interpretaciones. Además, la cuantificación facilitará el que la organización se concentre en lo que es importante, debido a que sólo algunos indicadores emergerán de las metas y las estrategias. La mejor forma de reemplazar frases como “aparentemente la estrategia fue más o menos exitosa” o “parece que las cosas no funcionaron porque faltó mayor compromiso del personal” es mediante el uso de indicadores de eficiencia y eficacia. En contraste con las frases mencionadas, es distinto, práctico y objetivo decir, por ejemplo: “Con la estrategia X hemos reducido nuestros costos en 15% y no en sólo 10%, como lo habíamos planeado”, así como: “La estrategia de penetrar el mercado X nos ha significado un aumento de 12% en las ventas pero, al mismo tiempo, una disminución de la utilidad operativa de 100 mil dólares mensuales”.

Si decidiéramos subastar el Perú u otro país latinoamericano, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar un inversionista si se lo ofreciéramos con sus gobernantes de turno y cuánto si lo ofertáramos sin ellos? ¿Cómo se explicaría la diferencia de montos entre una y otra situación? ¿Qué explica que el precio por acción de la Cervecería Backus en el año 2002 fuera tres veces su valor formal? ¿Por qué razón en 1999 Lucent Technologies tenía un valor en libros que representaba tan sólo la décima parte de su valor de mercado? La respuesta está en el activo intangible.

La diferencia entre el valor de mercado y el valor contable reside en el significado o el verdadero nombre (posicionamiento) de la organización o el país en cuestión, en la importancia de su cartera de clientes leales, en el nivel de lealtad de sus clientes y su personal, en el grado de liderazgo de sus directivos, en la calidad del trabajo de su personal. Asimismo, la diferencia entre estos valores es consecuencia de cuánto incide cada uno en el crecimiento sostenido de las ventas (primera línea de resultados) y, al mismo tiempo, de la utilidad neta (última línea de resultados); es producto también de la percepción que tienen los inversionistas respecto a la imagen, el desempeño y las perspectivas de la organización. En cuanto a esto, tómesese en cuenta que la diferencia puede ser positiva o negativa. El valor de mercado será menor que el valor contable si no se poseen ventajas claras en los factores causales mencionados.

Una infinidad de textos y artículos proponen nuevas estrategias para afrontar con éxito el nuevo contexto. Puede advertirse que cada día aparecen más y nuevas propuestas, tipo Seis Sigma, “Hacer más con menos”, Control Estadístico de Procesos, Normas ISO 9000, Normas ISO 14000, Calidad Total, Reingeniería, Benchmarking, Reestructuración, entre otras, las cuales están creando dudas entre los directivos respecto a cuál utilizar o con cuál de ellas empezar. Como contrapeso a todo esto, ¿se conoce de cuántas herramientas se dispone para medir y controlar la eficacia y la eficiencia de cada una de las nuevas alternativas estratégicas surgidas?

¿Se entiende, real y puntualmente, el significado y las consecuencias de la estrategia de “cambiar las reglas de juego” o la estrategia de

“diferenciación”? Si no fuera así, ¿se podría alinear y enfocar a todos los integrantes de una organización hacia estas decisiones?

¿Cómo se explica que los indicadores macroeconómicos de muchos países como el nuestro evolucionen más o menos bien, pero al mismo tiempo se incrementa el número de empresas que se declaran en insolvencia, y las economías familiares se mantengan estancadas? ¿Serán los indicadores macroeconómicos convencionales, termómetros de la competitividad de los países o ya perdieron validez? En todo caso, ¿existen relaciones del tipo causa-efecto entre la competitividad de las organizaciones de un país determinado y los indicadores macroeconómicos que utiliza? ¿Será que ya llegó el momento de elegir y utilizar nuevos macroindicadores para evaluar el éxito de un gobierno o el desempeño de un país?

Tales son las razones más importantes de por qué, actualmente, el *Balanced Scorecard* (para nosotros, Tablero de Gestión Estratégica) es una de las herramientas más efectivas para repensar, poner en marcha y gestionar las estrategias. ¿Están todos los integrantes de una organización al tanto de lo que significa la estrategia de “intimidación con el cliente”? No hay motivo para preocuparse; cuando se vean obligados a responder la pregunta de cómo medir y controlar tal estrategia, sabrán de qué se trata.

El Tablero de Gestión Estratégica (TGE) es un mecanismo clave porque obliga a meditar sobre el significado y la amplitud de las estrategias adoptadas y, al mismo tiempo, facilita “el aterrizaje” de las frases bienintencionadas que tradicionalmente se emplea en el campo de la administración estratégica. El TGE se vuelve esencial porque cubre las insuficiencias de los sistemas de gestión convencionales, en cuanto a la medición del desempeño relacionado con los intereses de los clientes y el personal.

Un mundo donde, cada vez más, los recursos intangibles constituyen la mayor porción del valor de mercado de las organizaciones reclama nuevos modelos estratégicos y marcadores. El TGE responde a esta demanda, pues incluye el cálculo del valor de los activos intangibles y la estimación y el control del valor que crean las estrategias orientadas a impulsar estos activos.

El TGE obliga a revisar y a ajustar las metas y las estrategias de una organización y, por ende, cumple un rol que va más allá de ponerlas en marcha. Igualmente, si realmente se desea conseguir las metas estratégicas, constituye una oportunidad para identificar las restricciones fundamentales que tendrán que superarse. Por otro lado, al dotar a la organización de indicadores de efectos (metas) y de causas (procesos), ayuda a señalar las razones por las cuales no se logró algo previamente establecido.

El presente texto ha sido elaborado con el propósito de lograr que los lectores interesados en contar con un sistema integral de control estratégico estén en capacidad inmediata de diseñar e implantar el Tablero de Gestión Estratégica en sus respectivas organizaciones. Nos hemos esforzado en mostrar que el manejo de esta herramienta es indiferente a la naturaleza de la organización: con fines de lucro o sin fines de lucro.

Para alcanzar el propósito trazado, hemos construido una metodología que describe paso a paso cada una de las etapas y actividades del proceso de construcción del Tablero de Gestión Estratégica. Se inicia con la explicación de los insumos que utiliza (metas y estrategias extraídas del plan estratégico de una organización y de sus unidades estratégicas), continúa con la descripción de su propio diseño y de su sistema de incentivos, y culmina con la ilustración de su puesta en marcha y su ajuste. El sustento teórico de cada paso de elaboración del TGE ha sido reforzado con ejemplos y casos asociados a los problemas tratados.

En el capítulo 1 definimos el significado y el alcance del Tablero de Gestión Estratégica y presentamos resumidamente sus fases de construcción e implantación. En el capítulo 2 abordamos sus insumos. Se trata de señalar acerca de qué aspectos deben fijarse metas, y de explicar, a través de preguntas, el significado y el alcance de veinte modelos estratégicos, doce de ellos aplicables en el nivel de cada unidad estratégica; y ocho, en el ámbito corporativo. Además, las interrogantes planteadas se formulan de tal manera que sirven para deducir estrategias.

En el capítulo 3, nos referimos a cómo fijar o afinar la meta inicial de la primera perspectiva, que puede ser –como se verá en su momento– la perspectiva financiera o la del cliente. También destacamos que el diseño del Tablero de Gestión Estratégica representa una oportunidad para integrar los sistemas de gestión existentes en una organización. En el capítulo 4 exponemos la forma de resumir y orientar el contenido final del TGE, apoyándonos en el diseño del mapa estratégico, el mismo que permitirá evaluar la consistencia y la suficiencia de las estrategias y descubrir los “cuellos de botella”.

En el capítulo 5, examinamos e instruimos sobre los criterios que deben tomarse en cuenta –y la forma de hacerlo– en el momento de deducir las estrategias, los inductores y los indicadores en cada una de las perspectivas del Tablero de Gestión Estratégica. A través de ejemplos, en esta parte detallamos el procedimiento general de construcción del TGE desde cada perspectiva, explicamos cómo se descubren los “cuellos de botella” y, mediante cuadros, proponemos ejemplos de inductores deducidos de cada alternativa estratégica abordada en el capítulo 2.

La síntesis de las etapas anteriores es el diseño del mapa de indicadores, tarea que se describe e ilustra en el capítulo 6. Asimismo, en este capítulo se plantean ejemplos sobre la asignación de los elementos de control de los indicadores elegidos para gestionar las metas, las estrategias y los inductores de las perspectivas del TGE.

Para efectos de preparar el sistema de incentivos, en el capítulo 7 explicamos la manera de fijar metas respecto a cada indicador y desarrollamos paso a paso la forma de calcular y distribuir los incentivos. Allí mismo, advertimos los riesgos y oportunidades, es decir, la eficacia de un sistema de incentivos, y señalamos cuáles son los criterios que deben considerarse para lograr que este sea realmente motivador. Finalmente, en el capítulo 8,

sugerimos qué aspectos deben tomarse en cuenta para lograr que el TGE se aplique con éxito y se ajuste conforme evolucione el entorno.

Es importante remarcar que la clave del éxito en la aplicación del Tablero de Gestión Estratégica radica en el conocimiento básico, la paciencia y el tiempo que le debe dedicar el equipo estratega de la organización o la unidad estratégica. Se requiere conocimiento básico para no apartarse de la metodología y de los objetivos buscados por el TGE, así como para entender el significado práctico y las dimensiones de las metas y las estrategias establecidas. Se necesita paciencia para buscar e identificar los factores clave involucrados en la consecución de las metas y en la aplicación de las estrategias y, más aun, para encontrar los “cuellos de botella” y el “cuello de los cuellos de botella”, que son, al final, los que efectivamente influyen sobre los resultados esperados. De igual modo, el tiempo que se asigne específicamente a esta labor permitirá enfocarse en el análisis y el ajuste de las estrategias, y colocar a estas como punto central de los debates directivos.