



Eligiendo el mejor momento para automatizar su Balanced Scorecard

En los últimos quince años hemos participado en la implementación de diversos enfoques y soluciones de tecnología de información para el Balanced Scorecard, además de haber vivido su permanente evolución. Hemos visto aplicaciones que van desde hojas de cálculo, hasta soluciones especializadas (como Strategos, SAP, Microsoft BSC, Oracle), en algunos casos apoyadas total o parcialmente con algunos componentes de simulación como Xcelsius, ithink o Powersim. En cada caso, ha sido importante encontrar y definir el momento y el enfoque mas oportuno para la aplicación de la solución tecnológica mas adecuada, dependiendo, en la mayoría de los casos, tanto de la madurez e integración de los equipos gerenciales y sus procesos de toma de decisiones, como de la madurez de la arquitectura de información de la empresa o institución.

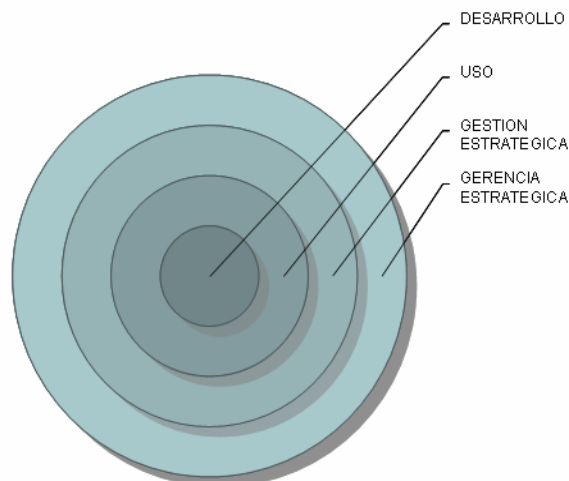
Elegir este momento oportuno para automatizar su BSC, suele ser tan importante como la decisión hacerlo. El momento oportuno afectará sus posibilidades de éxito y, en consecuencia, el éxito total de su iniciativa de BSC. La decisión depende de muchos factores específicos a su organización — el más importante, la etapa en que se encuentra en el ciclo de vida del BSC.

Los ejecutivos de negocios confían cada vez más en datos y tecnología como componentes que apoyan su toma de decisiones, así que las ventajas de automatizar su Balanced Scorecard son claras. La extracción y síntesis de la información desde sistemas de origen hacia el software de BSC, pueden ahorrar tiempo de gerencia y asegurar la integridad de los datos. Ya que es más fácil unir o relacionar indicadores a través de diversos tableros o cuadros de mando, los datos son más fácilmente integrados en los BSC relacionados (horizontal o verticalmente), ayudando así a hacer cumplir la alineación.

Otras ventajas incluyen la vinculación con incentivos, el presupuesto, y la planificación estratégica con un sistema de BSC centralizado.

¿Cuál es, entonces, el momento más oportuno, u óptimo, para automatizar el BSC?

En primer término, considere en qué fase del ciclo de vida del BSC está su organización. Podemos simplificar estas fases en cuatro:





- **Fase de Desarrollo**, las organizaciones todavía construyen BSCs, identificando sus objetivos, medidas, objetivos, e iniciativas. Pueden estar ya en el proceso de “cascada” al resto de la organización.
- **Fase de Uso del BSC**, las organizaciones han comenzado a “poblar” sus BSCs, incorporando los datos de desempeño de los indicadores e iniciativas.
- **Fase de Gestión Estratégica**, las organizaciones usan activamente el BSC para examinar operaciones, manejar su agenda estratégica y afianzar su proceso de reuniones de análisis de desempeño y estrategia
- **Fase de Gerencia con Enfoque en la Ejecución Estratégica (Gerencia Estratégica)**, las organizaciones han adoptado el BSC como la pieza central de su gerencia, presupuesto, gestión de incentivos, y reporte de actividades mediante las reuniones de análisis de ejecución de la estrategia. Ellos usan el BSC para probar la validez de la estrategia como un sistema de aprendizaje en continua acción.

Las organizaciones pueden adoptar el software para el Balanced Scorecard en cualquier fase del ciclo de vida del BSC. Sin embargo, es más común hacerlo en la fase de Uso del BSC o en la fase de Gestión Estratégica, aunque conocemos casos exitosos con despliegues acertados desde la fase de Desarrollo. Pero, generalmente la fase de Desarrollo es demasiado temprana

porque los BSCs no han sido totalmente definidos (mapas, indicadores, metas, iniciativas), por lo que no hay información suficiente para poblar el software, considerando, inclusive, que probablemente todas las fuentes de datos todavía no han sido identificadas. También, en esta etapa, las organizaciones sabiamente prefieren concentrarse en metodología más que en tecnología, para asegurar que su BSC no es “empujado” por su opción del software.

Por otro lado, automatizar su BSC en la fase de Gerencia Estratégica, es generalmente tardío. La transición a esta fase es posiblemente la más difícil en el ciclo de vida BSC, debido a su efecto transformador en procesos establecidos de reuniones y de ciclos de decisión-acción. Convertirse en una organización enfocada en la estrategia requiere la integración sin costuras de procesos gerenciales de negocio, y de funciones como capital humano, finanzas, operaciones y tecnología de información, por nombrar solo algunas de las funciones típicas. Como el software BSC puede permitir esta integración, generalmente recomendamos que el mismo actúe como palanca en las organizaciones, por ayudar a hacer la transición a esta fase.

Veamos algunos elementos que pueden impactar estas aseveraciones.

La automatización en fase 1 (Desarrollo de BSC)

Las organizaciones deberían concentrarse primero en completar sus BSCs para estar seguras que se han articulado suficientemente y han bajado “en cascada” su estrategia. El software puede almacenar BSCs, pero esto no



puede clarificar la estrategia. Esta es, más bien, una fase de diálogo gerencial y acuerdos sobre la estrategia.

Sin embargo, las organizaciones grandes con BSCs múltiples, pueden querer adoptar el software en etapas tempranas, sobre todo si desarrollar el despliegue de sus BSCs puede tomar más de un año. Al incorporarlo en esta etapa, podrán evaluar con más tiempo su infraestructura de tecnología de información y las exigencias de funcionalidad para diseñar un despliegue escalable de la herramienta, que puede apoyar a la organización en fases posteriores de la iniciativa de BSC. Las organizaciones grandes también tienden a tener organizaciones de apoyo en Tecnología de Información más grandes, que puedes facilitar el lanzamiento del software a través de toda la organización. Finalmente, la incorporación del software en la fase 1 realmente puede impulsar el desarrollo acelerado hacia la fase 2, por cuanto los gerentes pueden sentirse impacientes por ver automatizadas las facilidades que el BSC les provee en sus decisiones cotidianas.

La automatización en fase 2 (Uso del BSC)

Aquí, las organizaciones comienzan a usar el BSC poblándolo con datos y otros medios de análisis del desempeño (tableros en Excel, simuladores, sistema de reuniones). Los objetivos, las medidas, las metas y las iniciativas han sido alineadas a través de la organización. Con estos medios, se habrá creado un sistema de reporte y toma de decisiones, con datos exactos y oportunos, que permiten poblar en un alto grado de contenido todos los BSCs que ya estén desarrollados.

La adopción del software de BSC en la fase 2 permite consolidar dos capacidades clave: el enlace en cascada de información de métricas de un BSC a otro BSC relacionado, y la extracción de datos de otros sistemas como finanzas y operaciones. Mientras la mayor parte de software BSC es diseñado para llevar a cabo ambas tareas, la extracción de datos a menudo es más limitada de lo que usted podría imaginar. Típicamente, sólo entre el 5 y el 15% de medidas puede ser sacado de un BSC relacionado, o de un sistema de información que se vincule al BSC, y sólo entre el 15 el 25% tiene datos en un formato que es extraíble y manejable desde otros sistemas. Esto significa que la población de datos en los BSCs en la fase 2, es a menudo más un proceso manual de lo que la mayor parte de las organizaciones asumen.

Muchas organizaciones prefieren comenzar con el software existente (por lo general una hoja de cálculo Excel más PowerPoint, cuando más, a veces potenciadas por Xcelsius). De esta manera, los gerentes se concentran en la elección de datos e información útiles, no simplemente en la introducción de datos disponibles o datos por los que el software pregunta. En principio, esta aproximación metodológica es más fácil y más flexible, pero puede resultar más tarde en una difícil y costosa integración de métricas y datos a extraer de sistemas existentes (finanzas, operaciones, recursos humanos, por ejemplo), sin contar con un software especializado.

La decisión de automatizar en la fase 2, depende de que es más valioso para su organización: flexibilidad o encadenamiento de datos. La clave en la fase 2, sin embargo, es la de mantener a



su organización enfocada en el proceso y ventajas de “poblar” los BSCs, más que en los medios de almacenar y procesar la información.

La automatización en fase 3 (Gestión Estratégica)

En el estado de avance de la fase 3, las organizaciones ya han hecho un compromiso fuerte de su iniciativa de BSC y han comenzado a integrarla en sus procesos de dirección y toma de decisiones. Las organizaciones han poblado con éxito sus BSCs y han establecido un esquema de recopilación de datos y un proceso de reporte y reuniones. ¿Entonces, por qué automatizar ahora?

En primer lugar, en esta etapa la metodología, los procesos, y el marco del BSC son familiares para todas las personas, pero aún permanecen algunos lazos rotos entre los diversos BSCs. Por lo general, el proceso de reporte del BSC está separado de otros procesos de reporte, y dado que es manual, es invariablemente más lento y consume más recursos. Al adoptar el software de BSC en esta etapa, las organizaciones pueden ganar inmediatamente en cuanto a la eficiencia de extracción de datos desde otros sistemas de información, así como de BSCs subordinados o relacionados, para integrar los resultados de los diversos BSCs. Por ejemplo, los datos de producción, distribución, capital humano, ventas, o facturación de las oficinas regionales, no tienen que ser calculados en el nivel corporativo, pues pueden ser simplemente extraídos al final de período de reporte del BSC de cada región o de sus sistemas financieros u operativos.

Además, las organizaciones que esperan hasta la fase 3 pueden aplicar el

conocimiento y experiencia obtenidos en el uso de la metodología, para una selección mas adecuada de la aplicación del software. Pueden correr “laboratorios de prueba” de diferentes soluciones, y ver cual se adapta mejor a su arquitectura de información. El apoyo a la iniciativa del BSC ya existe, entonces el software BSC es visto como un complemento natural, un modo de hacer la integración de datos más eficiente, para una toma de decisiones más efectiva. En este punto, el reporte manual se ha hecho probablemente una carga administrativa que impide la efectividad. A menudo es más fácil conseguir recursos para el software, pues sus beneficios resultan evidentes.

La automatización en fase 4 (Gerencia Estratégica)

Las Organizaciones Enfocadas en la Estrategia (Strategy Focused Organizations) usan el BSC en todos los componentes de su negocio y lo han integrado con otros procesos de dirección. Pero, usualmente, pocas organizaciones esperan hasta la fase 4 para poner en práctica el software BSC, porque han visto el valor de automatizar el BSC mucho antes de esta fase.

Es posible funcionar en esta etapa sin el software BSC (considere el conocido caso de Mobil, que usó por años el Excel como su aplicación de BSC). Claro que en su mayoría estos casos se presentaron antes del desarrollo acelerado de soluciones que apoyan al BSC.

Las organizaciones que esperan hasta la fase 4 para poner en práctica el software, lo hacen porque valoran sus procesos manuales y encuentran modos creativos de unir el BSC con otras funciones — por



ejemplo, exportando datos relevantes de sistemas existentes a una hoja de cálculo y a algunos simuladores de negocio, que es usada entonces como la puerta de entrada para un sistema de reporte de manual. Aunque en este enfoque aún hay posibilidades de mejorar la eficiencia tanto en el proceso gerencial de diálogo

y toma de decisiones, muchas organizaciones que esperan hasta que fase 4, renunciando a la economía de costos, eficiencia, sofisticación analítica y conveniencia que proveerían las soluciones especializadas, si se hubiesen aplicado desde etapas anteriores.

A modo de cierre: ponga a funcionar todos sus sentidos para entender a la organización

Aunque aconsejamos estar atentos desde la fase de Desarrollo del BSC para considerar, evaluar y elegir el momento mas adecuado para la implementación de una solución para el Balanced Scorecard, este vendrá determinado por las características de su organización. Como dijimos al inicio, tanto la madurez e integración de sus equipos directivos, como la madurez e integración de su arquitectura de información, afectarán el éxito de esta implementación, sin dejar a un lado el establecimiento o fortalecimiento de una cultura de alto desempeño. La implementación de una solución para Balanced Scorecard, requiere de una inversión sustancial en recursos financieros, tecnológicos y humanos, que dependerán de la complejidad de su organización. Usted debe ver con cuidado en que fase en el ciclo de vida del BSC está su organización, y cómo otros factores específicos— como otras iniciativas de su empresa matriz o iniciativas complementarias en tecnología de información o ISO 9000 — podrían influir en el momento mas adecuado para esta implementación. Hay beneficios claros en términos del encadenamiento de datos y flexibilidad. La automatización requiere de un fuerte apoyo de los ejecutivos de nivel superior.

Entonces, una vez que usted determina el momento óptimo, asegúrese de que se asignen al proyecto los recursos adecuados, tanto financieros, como tecnológicos y humanos, desde el principio hasta el final para asegurar su éxito.

Jesús Sánchez Martorelli
NRG Consultores C.A.

Referencias:

Experiencias del autor

Balanced Scorecard Report

Póngase en contacto con nosotros.

Póngase en contacto con nosotros hoy para obtener más información de como el Balanced Scorecard puede ayudarle a acelerar su progreso hacia mejores resultados.

Visite nuestra página: www.nrgconsultores.net

Contacto: e-mail: j.sanchez@nrgconsultores.net

Teléfonos: 0212-9524363, 9537817. Fax: 9514748, Móvil: 0416 6159635