

# NOTAS TÉCNICAS

---

Diseñar un Cuadro de Mando Integral parece fácil porque, en definitiva, se trata de operativizar la estrategia de la institución. Sin embargo nunca es así, porque en la mayoría de los casos no existe una estrategia, los objetivos son confusos, las metas inexistentes y los indicadores que hay, totalmente desalineados entre sí

## **ANÁLISIS FODA Y BALANCED SCORECARD**

(El uso potenciado de ambas herramientas)

---

Por MIGUEL RIVAS ROCES

Adaptado por el autor, Ingeniero Comercial MBA, ITP de la Universidad de Nueva York sobre la base de un artículo de Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, solo para uso académico. Reproducciones parciales con autorización de la HBSP.

Una de las técnicas más promovidas para la generación de planes estratégicos ha sido el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), desarrollado en los años 70 por Michael Porter. El FODA ha sido un medio tremendamente eficaz para conocer el posicionamiento de las organizaciones, punto de partida en la creación de estrategias de negocios. Este procedimiento de análisis situacional está muy internalizado en todo ejecutivo y sigue siendo extraordinariamente útil, aunque limitado a la hora de generar estrategias.

El FODA es básicamente un análisis estático, situacional y reduccionista, que, al igual que una fotografía, permite captar un instante de las acciones dinámicas en que se encuentran hoy las empresas y diferentes organizaciones. La dinámica social, política y económica constituye una característica de nuestros tiempos y lo más probable es que, después de haber concluido cuál es nuestra posición en el mercado, el resto de los actores que participan en el mismo ya hayan cambiado su posición por lo que obviamente nosotros deberemos también cambiar la nuestra, y así, sucesivamente, la estrategia se parecerá más a un acomodo constante de nuestro modelo de negocios, antes que a un plan de futuro. Nos es raro pues que los altos ejecutivos se sigan reservando la creación de estrategias como el más codiciado tesoro de la gerencia general, echando al traste todos los planes estratégicos desarrollados por los futurólogos.

Pero el FODA es tremendamente poderoso como herramienta de análisis y no es cuestión de ser desechado. Al revés, debe ser potenciado dándole la dinámica que permita una revisión constante de la posición en que estamos, permitiendo cambiar los objetivos necesarios y ajustando la métrica a las nuevas metas. Es más, siendo una herramienta que ha generado un alto grado de asimilación entre los ejecutivos, resulta conveniente su potenciamiento utilizándola como medio para desarrollar los mapas estratégicos del Balanced Scorecard. Eso es lo que veremos en este artículo.

### **Mezclando los ingredientes**

He aquí lo que hicieron los miembros del Balanced Scorecard Collaborative con un cliente, descrito por ellos mismos:

*“ El año pasado (2002) tres de nosotros nos estábamos preparando para trabajar en un taller de estrategias con un cliente. Habíamos revisado diversos documentos que hablaban sobre su gestión, hecho una rápida revisión de su entorno competitivo y nos habíamos entrevistado con diferentes ejecutivos, por lo que teníamos una clara idea por donde iría la discusión. Sin embargo, sabíamos que la discusión para definir la estrategia corporativa sería muy difícil ya que los ejecutivos de la empresa no estaban todos alineados en las mismas ideas respecto del modelo de negocios, ni en los proyectos futuros; construir un Balanced Scorecard en esas condiciones iba a ser una tarea casi imposible ya bastaría con que proyectáramos la lámina de power point con el mapa estratégico para que se armara una discusión sin salida. Debíamos ver la forma de construir un consenso previo. El año pasado ya habíamos trabajado con una división de la empresa y sabíamos que la gestión que ellos hacían era netamente operativa y que no tenían ninguna visión estratégica sobre el negocio que administraban*

*Entonces fue cuando se nos prendió la ampollita y se nos ocurrió utilizar un esquema FODA para exteriorizar los diferentes puntos de vista sobre la empresa. Así, el día del taller, les indicamos que realizaran un FODA sobre la empresa pero que los manifestaran*

sobre un panel que contemplaba las cuatro perspectivas clásicas del Balanced Scorecard. Construir el mapa estratégico fue tarea fácil puesto que ellos mismos fueron identificando donde estaban los objetivos que representaban las fortalezas y las debilidades, y como podían cubrirse las amenazas y oportunidades. La forma de ordenarlos fue respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Están potenciando estos objetivos sus fortalezas?, ¿cubren sus debilidades?, ¿Capitalizan sus oportunidades?, Reducen su exposición a las amenazas?

Nuestra nueva metodología había sido todo un éxito. En solo un día de trabajo habían logrado unir criterios en torno al FODA y la estrategia, resumiéndolo todo en un mapa estratégico de una sola página. Así había nacido un nuevo método de aproximación a la estrategia basado en dos metodologías probadas.

## **Dos aproximaciones al método de construcción**

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite una rápida transformación de una hipótesis estratégica en un sistema accionable de gestión. Muy a menudo, la hipótesis estratégica existe solo en la mente de algunos ejecutivos, suele ser bastante diferente de lo que propone un plan estratégico, si es que lo hay, y no existe ningún alineamiento organizacional sobre ella, por lo que es escasamente conocida por unos pocos. Así, en definitiva, la estrategia corporativa no la pesca nadie. Este es uno de los aspectos por donde parte el BSC para lo cual existen dos aproximaciones:

### a) Aproximación convencional

- Paso 1. Identificar una estrategia explícita mediante la revisión de documentos oficiales de la institución, tales como memorias, reportes, informes del directoro, etc., especialmente aquellos que definen la misión, visión y otros aspectos convencionales.
- Paso 2. Realizar entrevistas con altos ejecutivos para identificar estrategias implícitas, que no son conocidas pero constituyen un modo permanente de actuar en la gestión.
- Paso 3. Realizar un taller de cambio organizacional para descubrir aspectos claves de la gestión en torno a temas de tecnología, liderazgo, competencias, conocimiento y cultura organizacional.
- Paso 4. Como producto del taller, generar un cuadro con los elementos claves que configuran un FODA de la organización.
- Paso 5. Desarrollar un proyecto de mapa estratégico que represente en la mejor forma posible una estrategia explícita y que recoja los puntos del FODA y las estrategias implícitas existentes.
- Paso 6. Realizar la primera reunión de trabajo con el grupo de directores ejecutivos con el propósito de lograr un mapa estratégico que refleje entre un 70 a 90% el grado de aproximación final del plan.

En esta primera reunión de trabajo, ya con los altos ejecutivos, hacemos primeramente una breve exposición sobre los conceptos del BSC. Después iniciamos una discusión acerca de lo que hemos encontrado utilizando un cuadro donde se exponen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el esquema de las cuatro perspectivas. Así entonces, en vez de exponerlas en una clásica presentación de power point, lo que hacemos es darle a los ejecutivos la posibilidad de presentar sus propias apreciaciones mediante papелitos amarillos que pueden ser pegados en el mural de trabajo.

Esto produce una discusión muy enriquecedora. Casi invariablemente el análisis se centra en las fortalezas y debilidades, pero gradualmente se va enfilando hacia los temas de más largo plazo, sin embargo, la estructura del mapa BSC obliga a centrar también la discusión en las relaciones de causa-efecto de los objetivos, generando de paso un alineamiento entre ellos y construyendo una consistencia entre el corto y largo plazo.

La visión holística de estrategia y objetivos, relaciones causa-efecto, corto y largo plazo, alineamiento de acciones a seguir, todo construido sobre el FODA, es una aproximación que orienta la gestión invariablemente hacia el cliente y la creación de valor, pero en forma muy aterrizada a las operaciones diarias que pueden ser seguidas por todos los ejecutivos.

b) Aproximación rápida

Una segunda aproximación es similar a la primera pero evitando los pasos 1 y 2. Esto permite ganar muchísimo tiempo para desarrollar rápidamente un mapa estratégico, aunque con más grado de errores

Esto es posible de lograr en un día. Las primeras dos horas se dejan para la discusión grupal en la que cada persona va poniendo sus papелitos. Durante el café, los papeles se agrupan de acuerdo a la similitud de ideas y se procede a discutir sobre los hallazgos comunes. Esta discusión permite armar un primer borrador de mapa durante el almuerzo. El mapa estratégico, punto de partida del BSC está listo.