



ESC© y Balanced Scorecard como herramientas para una adaptación cibernética al cambio

El 72% de las más importantes empresas en el mundo ponen la “orientación al cliente” como la prioridad estratégica n° 1.

Sin embargo, muchas empresas prosiguen buscando una “orientación al cliente” de manera clásica y estandarizada.

¡Esto conlleva casi siempre a un guerra de precios!



¿porqué?

Un resumen de las sugerencias de muchos modelos de “orientación al cliente” se podría expresar como “el principal mandamiento es cautivar, sorprender y servir al cliente”.

Se puede agregar – según la mayoría de los modelos imperantes - que la empresa se debe transformar en “líder de ideas en su rubro”. ¡Eso suena verdaderamente bien! Conocemos a muchas Pymes que lo lograron, ganando campeonatos mundiales de ideas. ¡Sin embargo, quebraron o se encuentran lidiando con la sobrevivencia frente a grandes consorcios!

Pero no todos piensan y actúan igual. El CEO de un importante líder mundial en maquinaria opina: “en muchas empresas, la “orientación al cliente” estandarizada, solo logra que la fuerza de ventas ya no quiera vender, ya que vender es un acto que confronta la resistencia del cliente. Los vendedores ahora espera “poder servir” al cliente.”

El Director de Ventas del principal productor de cristales en Europa opina: “si tuviésemos que orientarnos en los deseos de nuestros clientes afectados por procesos regresivos, debiéramos realizar reducciones de precios masivas”

“Pero nosotros somos exitosos” estará pensando algún lector de esta presentación. Es posible. ¿Pero se ha puesto a trabajar estratégicamente en serio y con profundidad para incrementar ese éxito y que persista en el tiempo?

¿Existe remedio a esa "orientación al cliente estandarizada"?

Como habrán desprendido de otros de nuestros textos, el éxito hoy depende sustancialmente del tamaño del "Client-Profit". Porque cuando el "Client-Profit" es el correcto, la satisfacción del cliente juega un rol secundario.

Las recomendaciones de aplicación de modelos estandarizados, siempre pueden copiarse, incluso por sus competidores. ¿O no? Siempre conllevan a la igualdad, a la uniformidad. En caso de empate...decide solo el precio. ¿Suponemos que Ud. también busca una salida a las guerras de precio?

Si vende "Client-Profit", ya no habrá empates y tampoco guerras de precio.

Determinante de éxito es la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo dirige nuestro cliente su negocio? ¿Cómo administra su dinero nuestro cliente-usuario final? Mejor aún: ¿cómo lo realiza nuestro Cliente Ideal?

La persistencia exitosa de un negocio está en manos de sus clientes. Quien deja sus "Clientes Ideales" en manos de los competidores, perderá.

Con el proceso de "Clienting" - ESC[©] es factible llevar al foco correcto el decisivo "Client-Profit". Es justamente eso, lo que le permitirá despedirse de las guerras de precio. Para mayores detalles, solicitar mayor información acerca de **Top 5 Clienting-Profit-Strategy según ESC[©]**

Ejemplo

¿Precios bajos = mayor volumen = más ganancias?

- Supermercados Líder posee la mayor facturación en Chile, aún cuando al sumar las ventas de Jumbo en Chile y Argentina, este último lo supera. Dado que es difícil de separar con precisión los resultados de Jumbo en ambos países, mantenemos el ejemplo tal cual lo arrojan las cifras.
- Supermercados Líder posee un “marketing” orientado a que son quienes ofrecen los precios más bajos y quizás, realmente es así. Jumbo busca otro tipo de diferenciación.
- En el año 2003 el margen de explotación de Jumbo fue de 25,8% y el de Líder de 3,8%. Sin embargo Líder no refleja directamente sus gastos de administración y ventas, por lo cual en la comparación, su resultado es aún peor.
- ¿La estrategia de Líder es la óptima y garantiza un éxito persistente?

	2003				2002			
	Jumbo (Chile+Argentina)		Lider (Chile)		Jumbo (Chile+Argentina)		Lider (Chile)	
Ingresos de Explotacion	339.919.465	100%	195.742.399	100%	292.590.647	100%	187.194.685	100%
Costo de Explotacion	-252.167.482	-74,2%	-188.388.284	-96,2%	-217.439.824	-74,3%	-174.008.567	-93,0%
Margen de Explotacion	87.751.983	25,8%	7.354.115	3,8%	75.150.823	25,7%	13.186.118	7,0%
Gtos. Adm y Vta.	-69.760.208	-20,5%	0	0,0%	-57.792.297	-19,8%	0	0,0%
Resultado Operacional	17.991.775	5,3%	7.354.115	3,8%	17.358.526	5,9%	13.186.118	7,0%
Resultado No operacional	-45.329	0,0%	-470.686	-0,2%	2.496.356	0,9%	-2.058.234	-1,1%
Utilidad del Ejercicio	15.134.022	4,5%	6.008.489	3,1%	16.569.082	5,7%	9.423.633	5,0%

Pero más allá del tipo de “orientación al cliente” no apta para la velocidad de los cambios, muchas empresas poseen problemas más de fondo:

- 1. La estrategia esta mal diseñada**
- 2. Factores externos fuera del control de la gestión**
- 3. La materialización de la estrategia toma demasiado tiempo y se torna obsoleta**
- 4. La organización no esta alineada y el despliegue de la estrategia no sucede**
- 5. No existe un sistema de gobierno que proyecte cultura estratégica**

Proponemos **los siguientes pasos:**

- 1) Diseñar o rediseñar la estrategia de acuerdo a los principios de la **Estrategia de Sentidos Concentrados - ESC©**, campo en el cual somos especialistas y poseemos amplia experiencia y herramientas.
- 2) Consolidar, enfocar y realizar la estrategia utilizando algunos elementos de la **ESC©** y la herramienta llamada **Balanced Scorecard - BSC**, en la cual no somos especialistas. Concomitantes con el principio sinérgico de la complementación de fortalezas, poseemos la mejor disposición de complementarnos con expertos en **BSC**.
- 3) Establecer la adaptación continua como principio motor de liderazgo

¿Qué es el **Balanced Scorecard**?

La herramienta que traduce la visión y estrategia de una organización en un arreglo comprensivo de causa – efecto de objetivos. Esta herramienta fue diseñada por los profesores Robert Kaplan y David Norton.

En esta presentación obviaremos muchos detalles acerca de la metodología ESC©, la cual se encuentra detallada en otras presentaciones y bajo <http://www.gevert.com>

Después de concluido el proceso de re(definición) de la estrategia en base a un proceso ESC©, el Balanced Scorecard utiliza dos elementos para comunicarla:

- **El mapa de la estrategia**
- **El tablero de control**

El **mapa de la estrategia** es la representación visual de los objetivos de una organización, utilizando al menos **cuatro perspectivas**:

La perspectiva económica; citando a Milton Friedman: “el negocio del negocio es el negocio”, la causa de ser de un negocio es ser rentable para sus inversionistas.

Desde la perspectiva de la ESC© agregaríamos: ...para ser cada vez más rentable, es necesario vender “Client Profit” a “Clientes Ideales”.

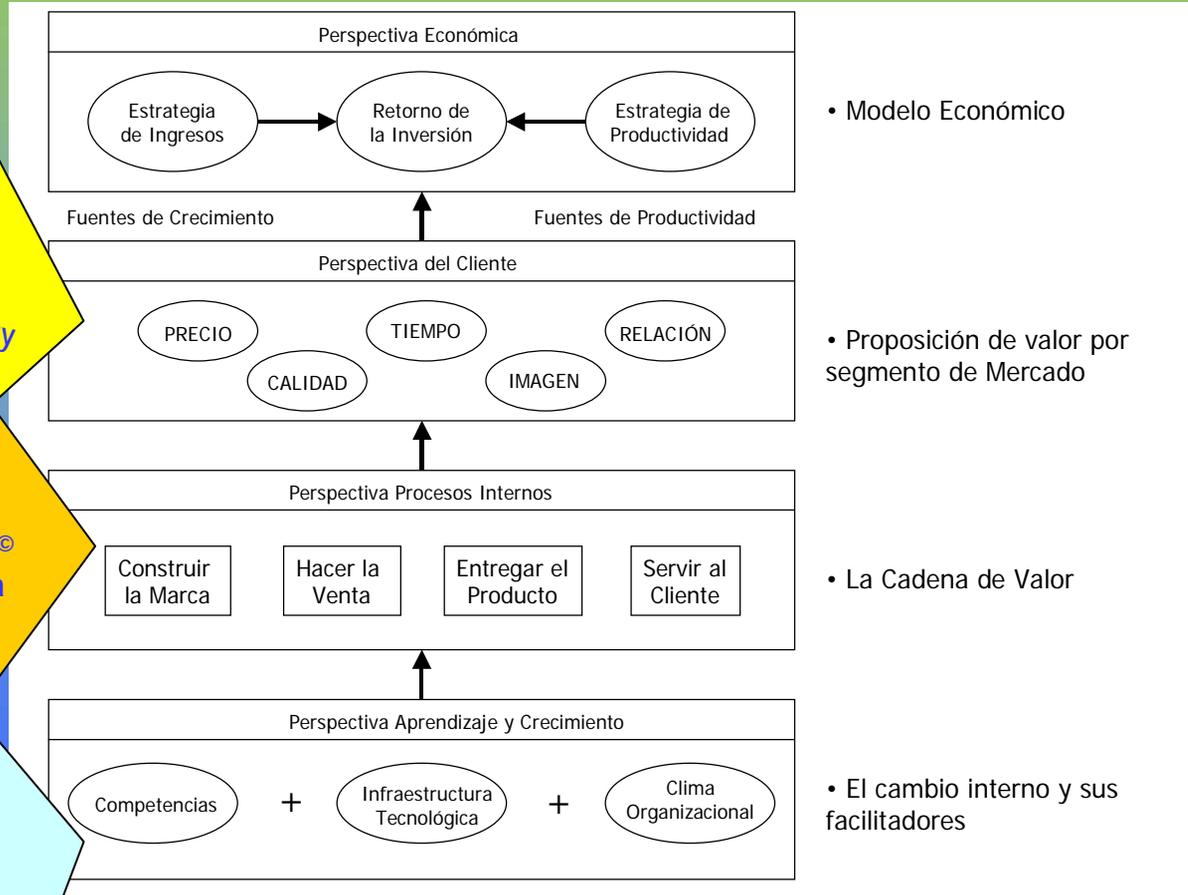
La perspectiva de cliente; para tener éxito financiero es imperativo satisfacer al mercado, la primera causa – efecto en los objetivos, es un cliente satisfecho para propiciar un resultado financiero de éxito.

Con el enfoque ESC©, ya no hablamos de mercados, sino de clientes, es decir, Clienting substituye al Marketing. Pero no cualquier cliente, sino “Clientes Ideales” y son éstos, los que deben estar satisfechos.

La perspectiva de procesos internos; que contempla los procesos para satisfacer al cliente. ESC© asistirá los procesos de Balanced Scorecard con herramientas “a la medida”, para centrarse en el “Client Profit”.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento; es decir las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, el conocimiento e información, la tecnología, la cultura y valores que posibilitan los procesos internos. ESC© no postula corregir debilidades, sino potenciar las fortalezas del RR.HH., que conlleve a un proceso de autoorganización en función de los grupos objetivo. Para ello utiliza diversas herramientas propias y/o de socios de cooperación.

Para comunicar la estrategia, es importante balancear los objetivos estratégicos por perspectiva. Un ejemplo de un mapa BSC para entender los bloques de la estrategia es como sigue:



Se logra con ESC®
Top 5 Clienting Profit Strategy

Con la asistencia de p.ej.
Changement 7 Fases ESC®
ESC®Cultura Estratégica

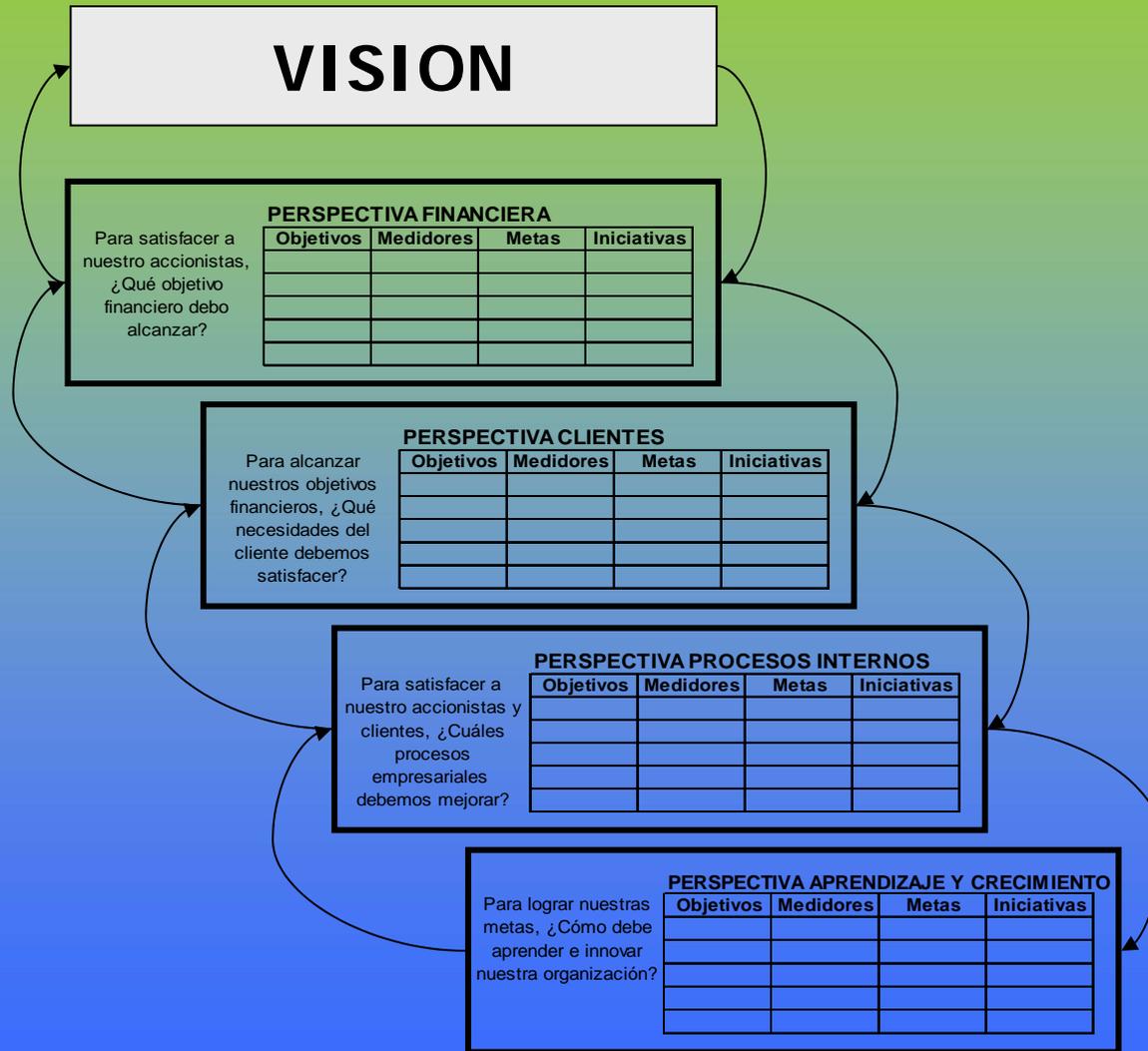
Con la asistencia de p.ej.
ESC®-Newplacement
ESC®Coaching
ESC®Conferencia de Futuro

Las perspectivas agrupan a los objetivos causa – efecto para lograr la estrategia, **el mapa** sirve para comunicar la estrategia de manera comprensible.

El tablero de control del Balanced Scorecard se construye sobre la base de las **4** perspectivas e incluye los objetivos relatados en el mapa de la estrategia e incluye medidores, metas e iniciativas.

Los medidores son el valor de éxito o fracaso de un objetivo, las metas los compromisos y las iniciativas, los planes de acción claves para alcanzar las metas, entonces los “**que**” son los objetivos y los “**como**” las iniciativas. La premisa es que la medición comunica los valores, las prioridades y la estrategia.

El tablero de control del BSC es como sigue:



La medición es la disciplina, la manera en que la historia de la estrategia es comunicada a la organización. Si medimos el clima organizacional, la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos y el valor intrínseco de la empresa, se entenderá que se está enfocando la organización al corto, mediano y largo plazos y que todas las actividades son importantes causa – efecto.

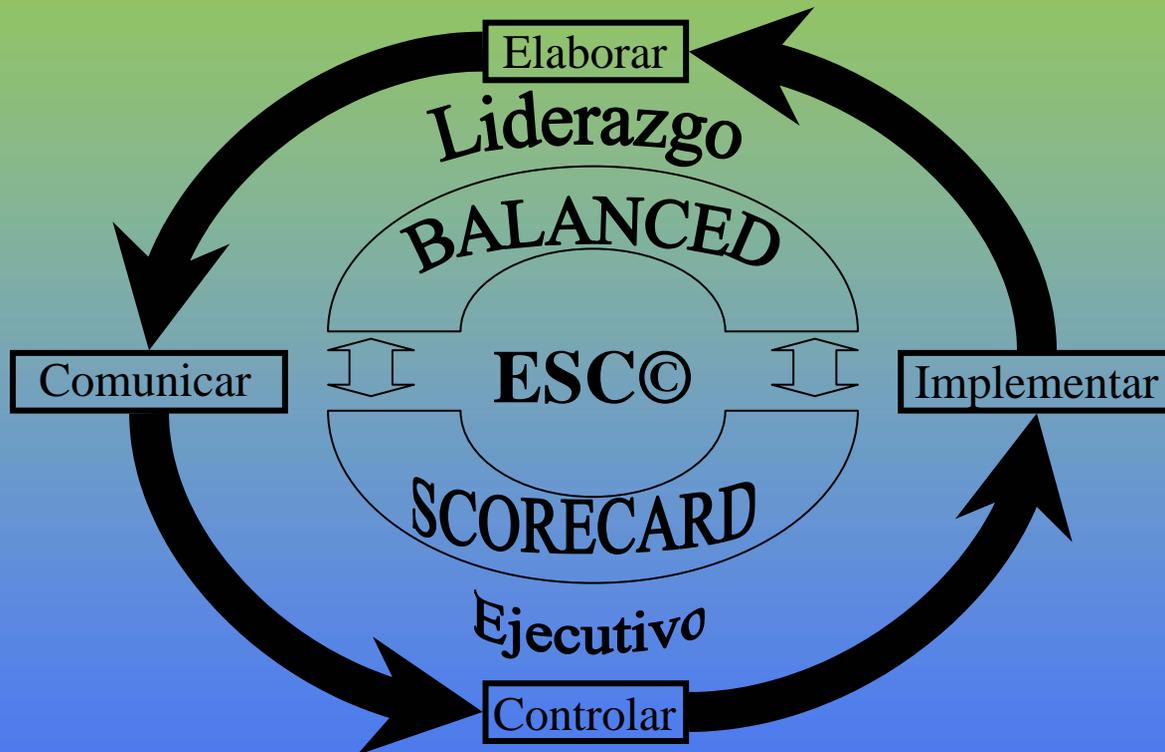
Las iniciativas de convertirse en el productor de más bajo costo, la innovación, la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos, la alianza de negocios, se alinean y entienden en conjunto no separadas e inconexas.



Aquí se pueden lograr sorprendentes sinergias entre ESC© y BSC

En resumen el **mapa de la estrategia y tablero de control del BSC**– sirven para desplegar la estrategia en la empresa **interna** y la **extendida** – clientes, proveedores, accionistas y personal – lo cual facilita temas en común y responsabilidades compartidas.

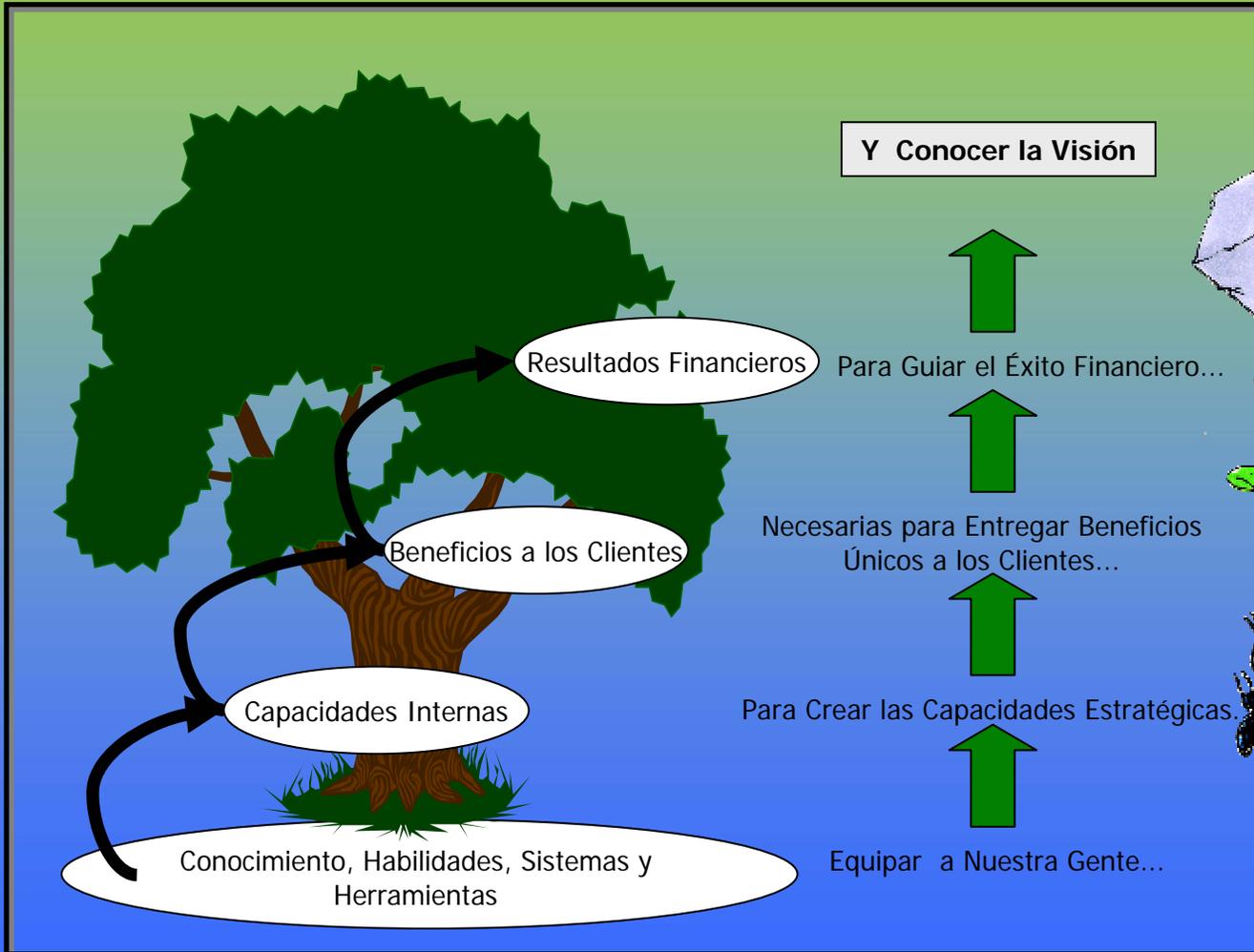
El Balanced Scorecard como un Sistema Administrativo ESC© como Metodología Estratégica y Soporte del Sistema Administrativo BSC



Existen cuatro elementos principales en este modelo:
Elaborar, Comunicar, Controlar e Implementar la Estrategia.

Elaborar

De acuerdo al Balanced Scorecard la organización debe reflejar una “lógica natural causa-efecto” del rendimiento del negocio.



Con ESC® y más allá de causas-efectos, incluso se optimiza la implementación del Balanced Scorecard

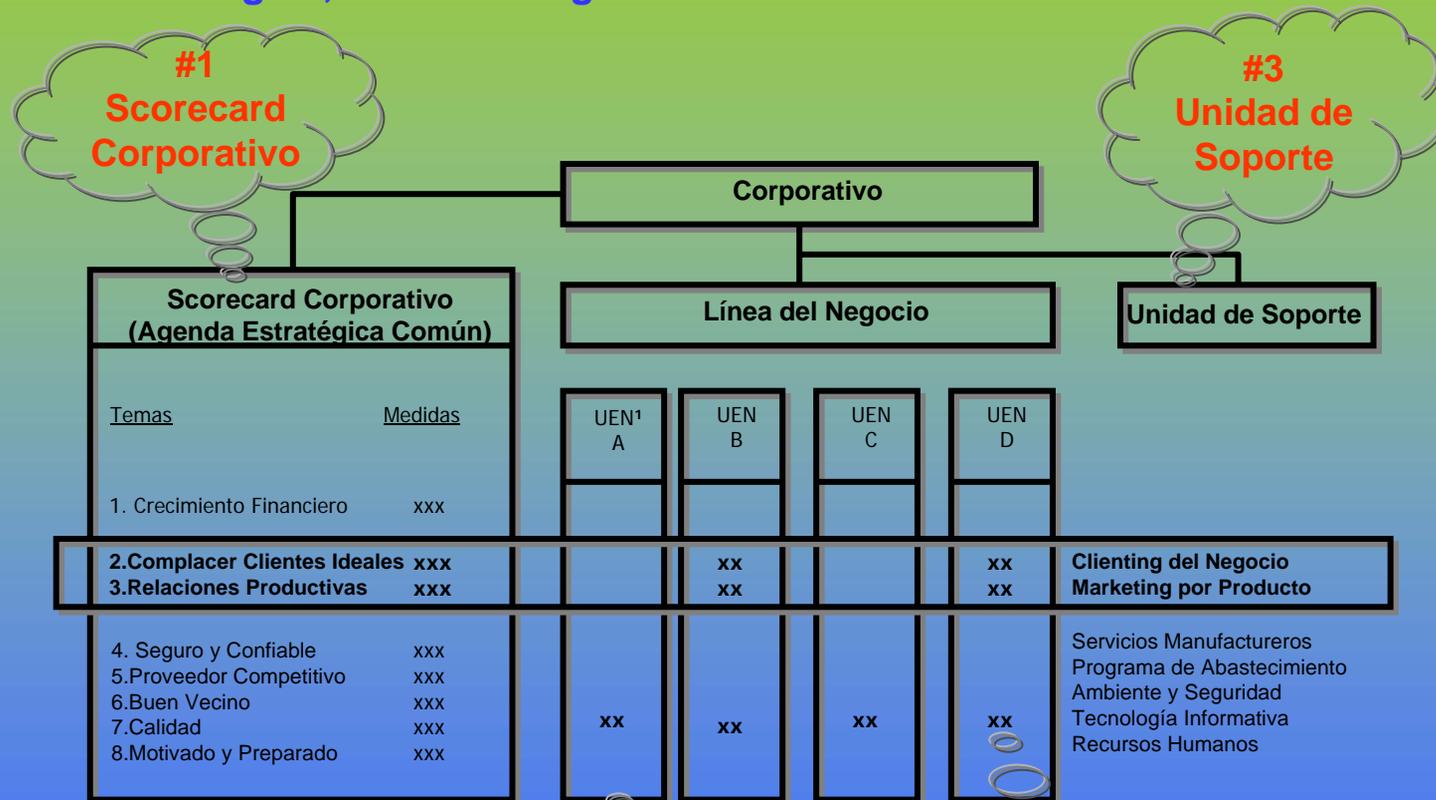
El Principio del Factor Mínimo En sistemas interconectados, siempre existirá un factor principal, que limita en mayor grado el crecimiento.

El Cuello de Botella (CdeB) operacional es el visible en el día a día, p.ej. liquidez o facturación. El Cuello de Botella Estratégico, también llamado Factor Mínimo, es el CdeB que realmente limita el crecimiento y se encuentra “escondido” tras el operacional.

Si buscamos el Cuello de Botella, que más limita a nuestro “cliente” en su desarrollo (Factor Mínimo Externo), debemos considerar, que el pensamiento acerca de su propio CdeB operacional es más determinante en su efecto sobre decisiones de compra, que su conciencia acerca de su propio CdeB estratégico.

Comunicar

La comunicación del Balanced Scorecard permite a la organización alinearse al destino estratégico, el cual se logra con eficacia a través de ESC©

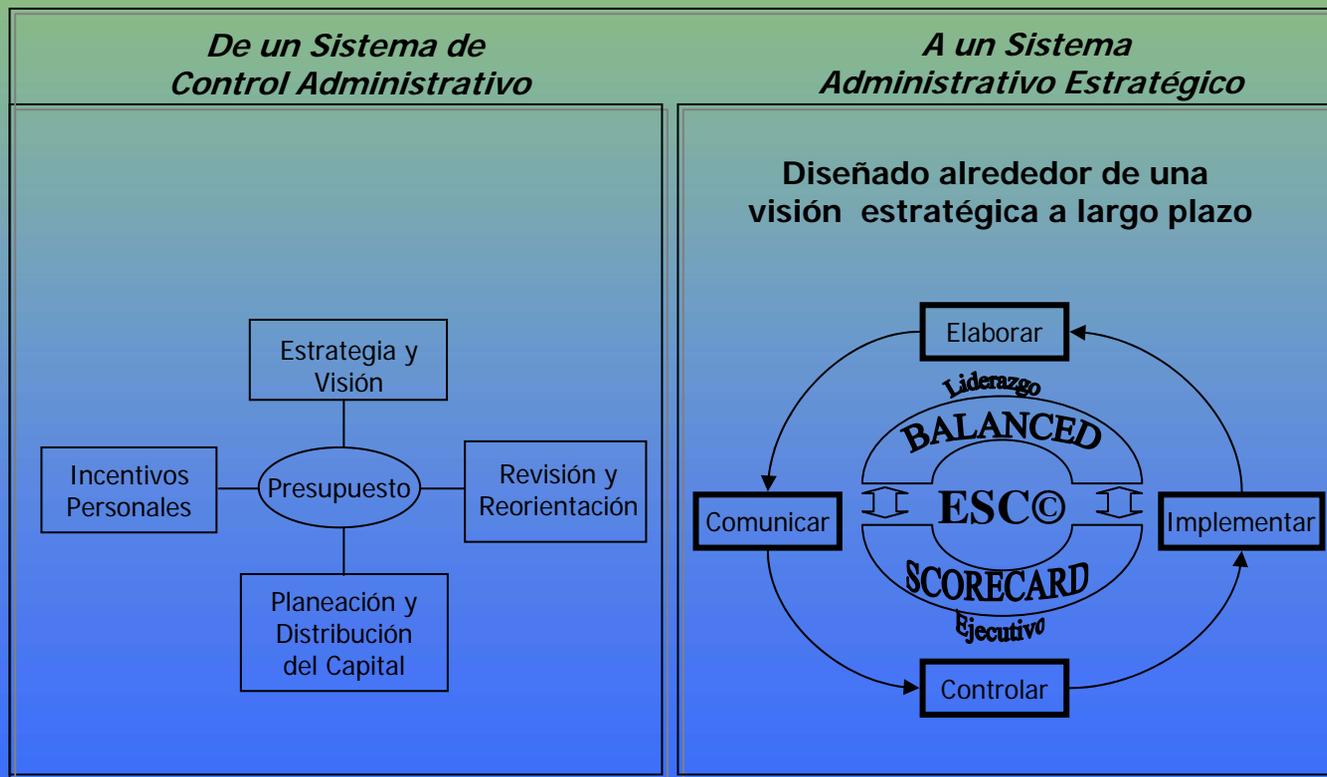


¹UEN: Unidad Estratégica de Negocio

Controlar

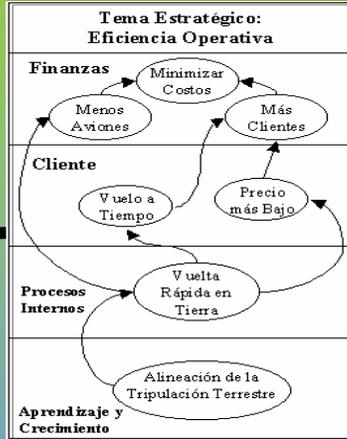
El Balanced Scorecard enfoca la organización a relacionar el proceso de presupuesto a corto plazo con la estrategia a largo plazo, para optimizar la inversión de recursos.

Esto mueve a la organización de un sistema de control administrativo a un sistema administrativo estratégico.



Implementar

Un proceso administrativo relacionará el aprendizaje operativo con el aprendizaje estratégico (ejemplo línea aérea)



Acción Continua
"Cerrando el Círculo"

Círculo de Aprendizaje Estratégico

La Reunión Administrativa
"Solución de Problemas en Equipo"

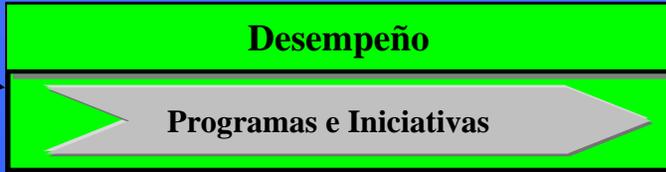
Resultados
Cosecha Interna
"Probar la Hipótesis y tomar el conocimiento"

Externo

Actualizar Estrategia con ESC®

Redistribuir Prioridades

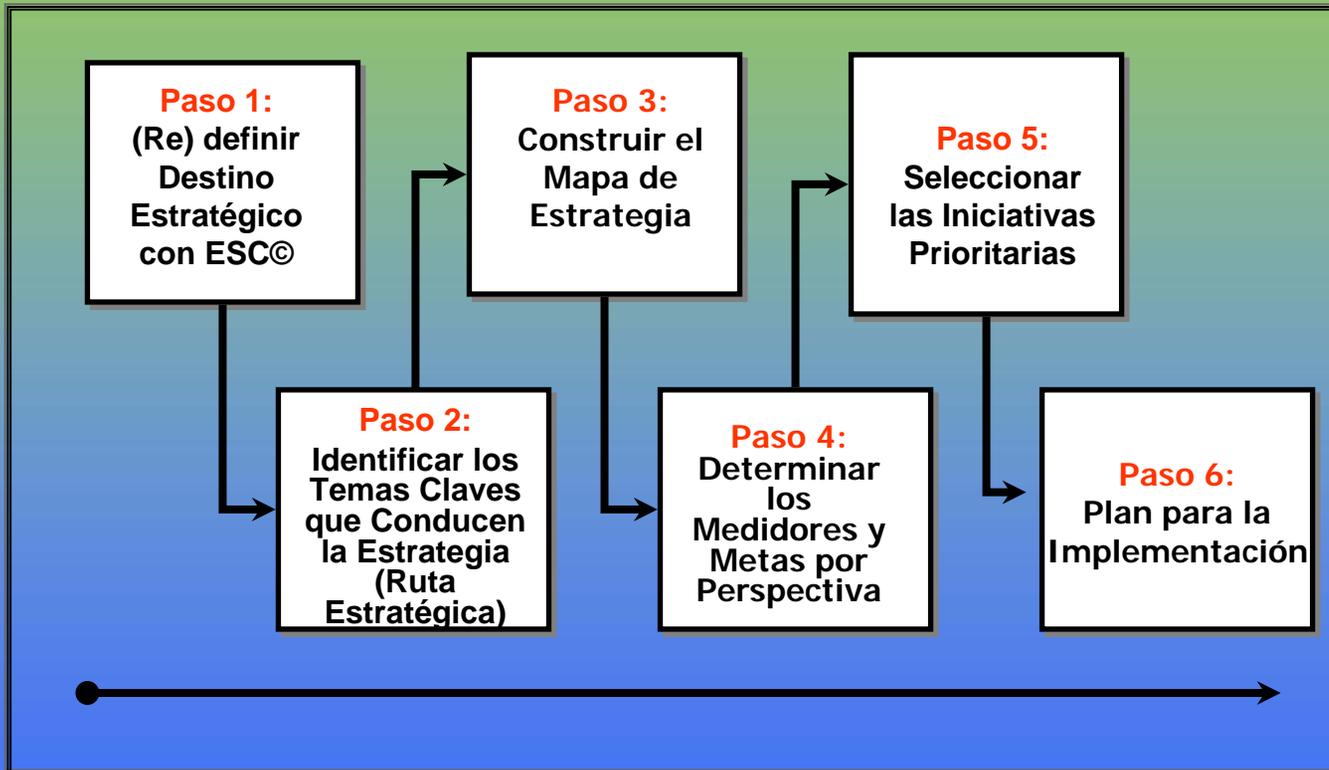
Círculo de Control Operacional



Diálogo

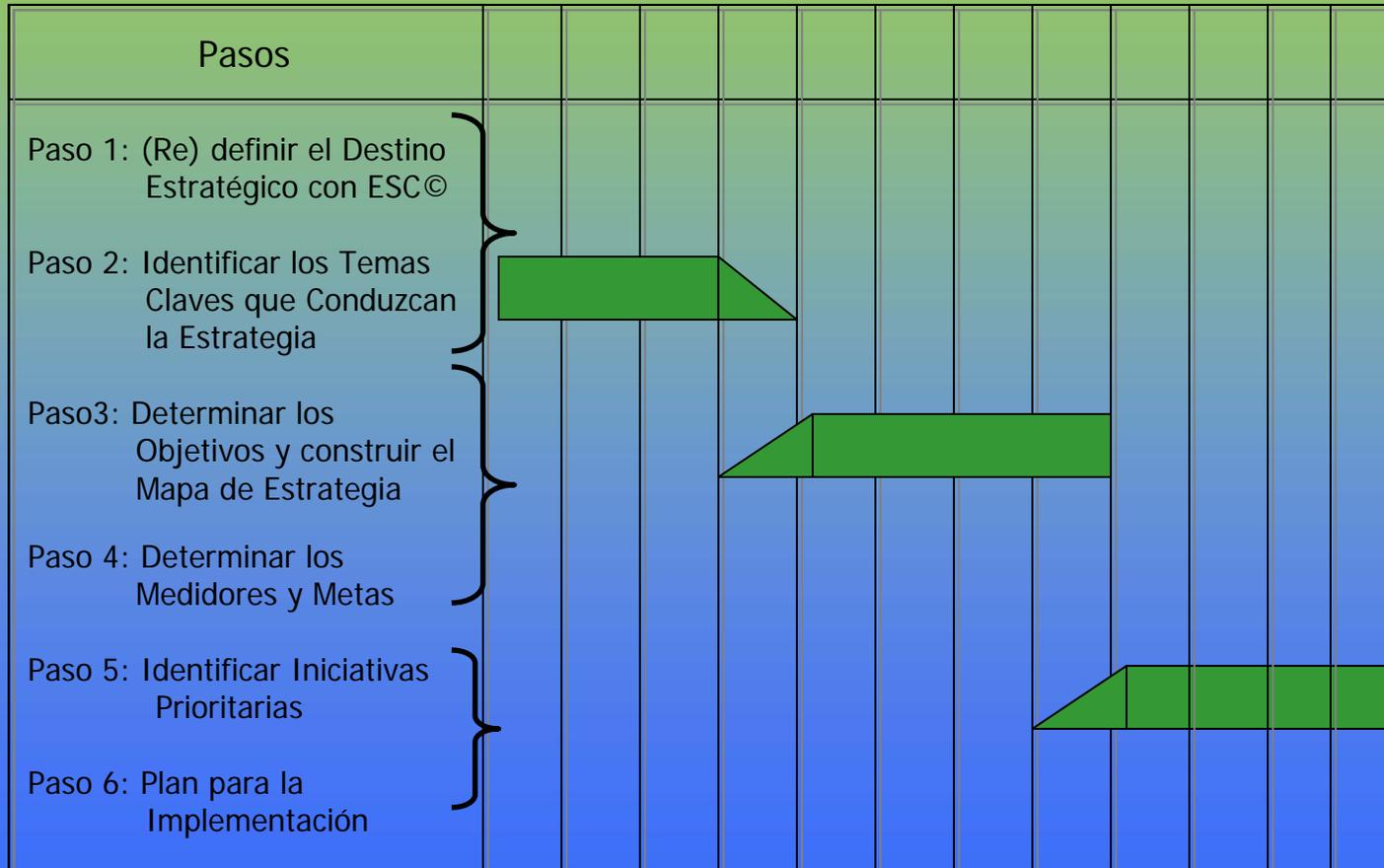


6 Pasos para el Desarrollo del Balanced Scorecard con elementos ESC©



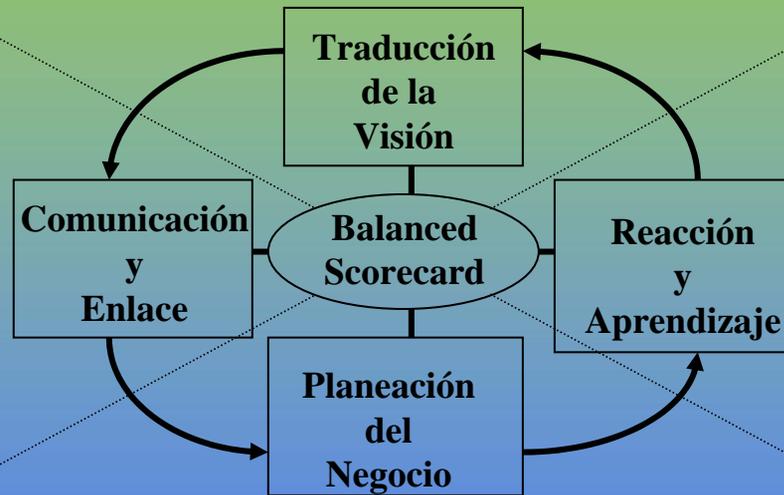


Plan Típico del Desarrollo del Balanced Scorecard



- ❑ La estrategia es el punto de referencia de todo el proceso administrativo. Se es diseñada con ESC© aumentará su precisión y eficacia.
- ❑ La misión compartida es la base del aprendizaje estratégico

- ❑ La Sincronización de las metas existe desde arriba hasta abajo
- ❑ La Educación y la comunicación abierta sobre la estrategia, son la base de la capacitación de los empleados
- ❑ La Compensación está relacionada con la estrategia



- ❑ Sistema de Retroalimentación utilizado para evaluar las hipótesis en las cuales se basa la estrategia
- ❑ Solución de problemas en equipo
- ❑ El Desarrollo de la estrategia es un proceso continuo, incluso, mirado desde perspectiva ESC© es cibernético.

- ❑ Los objetivos flexibles se proponen y se aceptan
- ❑ Las iniciativas estratégicas se sincronizan con la estrategia
- ❑ Las inversiones se racionalizan con la estrategia (ESC© lo denomina la “economización”, es decir, concentración en los puntos más eficaces con el menor desgaste posible)
- ❑ El presupuesto anual está relacionado con el plan estratégico a largo plazo

Metas del Balanced Scorecard

- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Asegurar que los componentes de la estrategia (objetivos, medidas e iniciativas) estén alineados y relacionados.
- Comunicar la estrategia en la organización.
- Establecer la base de un proceso administrativo de estrategia integrado.

Los Beneficios del Scorecard

- Ayudará a aclarar la visión corporativa en la organización.
- Contribuirá a ganar consenso y propiedad en el equipo ejecutivo.
- Proporcionará un marco para alinear la organización.
- Integrará la planeación estratégica y los procesos de implementación.
- Conducirá el capital y el proceso de asignación de recursos.
- Mejorará la efectividad administrativa.

Metas medulares de ESC©

- A través de una metodología eficazmente probada por más de 30 años, asistir a organizaciones con diversas herramientas, con el objetivo de lograr incrementar el liderazgo en uno o varios grupos objetivo (nichos de mercado).
- Determinar y actualizar permanentemente el perfil óptimo propio para grupos objetivo específicos, a través de la combinación óptima de aptitudes, relaciones, imagen y fortalezas.
- Determinar los problemas, necesidades y deseos más candentes de los grupos objetivo, que puedan ser resueltos con el perfil óptimo propio.
- Generar y aumentar la fuerza de atraktividad para tales grupos objetivo, a través de procesos comunicacionales, potenciales de cooperación (asociatividad), innovación e inversión en potenciar competencias y talentos singulares del RR.HH.

Los principales beneficios de ESC©

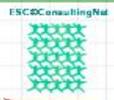
La lista es larga y las respuestas están en muchos de nuestros documentos. Pero en esta ocasión, queremos responder con una pregunta: ¿Qué es lo que le aporta más a Ud., la comercialización de sus productos o la comercialización del efecto y los resultados?

Al comercializar el "Client Profit" es decisivo el tamaño de un "Client Profit" calculable, mensurable y/o emocional. El cliente no pide menos, sino más dinero, beneficio global o un valor de la vivencia, en resumen, más "Client-Profit". Si recibe más, está dispuesto a pagar por ello.





Gevert & Reinhardt Ltda. - programas estándar y "a la medida"



Alianzas y consultoras complementarias (red)



Representantes en Chile y Extranjero

Talleres

Changeмент Estratégico 7-Fases ESC

- Cambio estratégico estructural de organizaciones
- Cambio de Mentalidad en Ejecutivos
- Trabajo en Equipos Multidisciplinarios
- Estrategia Competitiva para Deportes en Equipo

Newplacement RePro

- "In Company" RR.HH seleccionado - grupal
- Altos Ejecutivos - Individual
- Reinserción laboral

Train-the-Teacher

- Universidades
- Centros de Formación Técnica
- Colegios
- Inserción laboral via ONG's y OG's

Top5 Clienting-Profit-Strategy

- Gerentes Comerciales y Marketing
- Fuerza de Ventas

Multiempresas

- 5 empresas de giro distinto en forma simultánea

Coaching

- Altos Ejecutivos
- Equipos Nivel Táctico
- Coach-the-Coach
- ESC-Leadership

Consultorías

Top5 Clienting-Profit-Strategy

- Cliente Interno
- Cambio de Estrategia Comercial
- Posicionamiento de Organizaciones por Grupos Objetivo
- "Urgencia" de Cambio en Pymes

Changeмент Estratégico 7-Fases ESC

- Desarrollo Organizacional
- "Urgencia" de Cambio Grandes Empresas
- Proyectos de Estrategia Territorial

Cultura Estratégica del Management

Crear Imagen

- Estrategia de Imagen
- Estrategia Publicidad Pymes

Asociatividad

- Gestación de redes
- Gremios y Asociaciones
- Alianzas
- Sinergia por Proyectos

Planes de Negocio

- Territoriales
- Empresas
- ONG's

Conferencias de Futuro

Seminarios

- "In company"
- Abiertos

Conferencias Open Space

Intervención con Grandes Grupos



www.gevert.com