



Balanced Scorecard en Pymes

Muchos de nuestros asiduos lectores, nos han solicitado información respecto a como implementar un BSC en empresas pequeñas y medianas, razón por la cual les mostramos dos ejemplos de algunas de las respuestas que les hemos brindado.

BSC en Turismo

No existe información específica sobre estrategias para empresas del sector turismo, aunque eso no ha sido obstáculo para el desarrollo de los planes estratégicos con la metodología del Balanced Scorecard.

Para ello hemos seguido los siguientes pasos:

- 1.- Definir con claridad el propósito o razón de ser de la empresa. (**Misión**).
- 2.- Establecer la condición futura deseada para los próximos 3 a 5 años, estableciendo una serie de características que la hagan diferente del resto de las agencias de turismo. (**Visión**).
- 3.- Definir con claridad el segmento o segmentos de clientes al que ustedes apuntan como mercado meta. Si existen dos tipos de clientes, deben definirlos por separado. Nos estamos refiriendo al cliente que ustedes desean atraer, no necesariamente al cliente actual. Puede ser un cliente institucional o bien un cliente personal, las necesidades a satisfacer son totalmente distintas. (**Segmentación**)
- 4.- Desarrollar una propuesta de diferenciación para cada segmento de clientes. Esa propuesta puede estar relacionada con ser la agencia turística que brinda el mejor servicio al costo mínimo o bien la agencia que brinda una solución de forma integral a todas las necesidades de los clientes, o la agencia en donde cada viaje es una nueva aventura, etc. Esta diferenciación es como ustedes se van a presentar a los clientes a efectos de atraerlos y mantenerlos. (**Propuesta de Valor**)
- 5.- Plantear el conjunto de estrategias de forma integrada, partiendo de los resultados financieros que esperan alcanzar. Estos resultados se van a originar de los ingresos que generen los clientes según su propuesta de diferenciación. (**Perspectiva financiera**)
- 6.- Establecer para la propuesta a los clientes cuales serán los aspectos de diferenciación: precios, cercanía, calidad, oportunidad, funcionalidad, imagen etc. Seleccionen los que mejor se adapten a su propuesta y desarrollen una clara definición de lo que esperan lograr en cada aspecto. (**Perspectiva del Cliente**).
- 7.- Definido el punto anterior para cada aspecto deben seleccionar los procesos críticos que deben ser mejorados para el logro tanto de la estrategia a los clientes, como los que puedan estar relacionados con los aspectos financieros, si procede. Procesos de mercadeo, front desk o counter, traslado de clientes, selección de atracciones o destinos turísticos,



etc. No son todos los procesos, son solo aquellos que afectan la estrategia. (**Perspectiva de los Procesos**).

8.- Una vez que han identificado los procesos en donde deberán ser excelentes para lograr la propuesta a los clientes, deben identificar aquellos puestos que serán clave para la transformación de la empresa, para el logro de la estrategia y para incrementar la atracción de clientes. Luego de identificados los puestos que llamaríamos estratégicos (personal clave de contacto con el cliente, operadores, motoristas, etc.). es necesario identificar cuales nuevas competencias debe aprender este personal para poder lograr la propuesta de diferenciación a los clientes. No son todos los puestos, unicamente los estratégicos. (**Capital Humano**).

9. Para cada proceso y cada puesto identificar la información necesaria que requieren para poder desarrollar las nuevas competencias y entregar la propuesta de diferenciación. Por ejemplo podría ser una base de datos con información crítica de los clientes estratégicos, información de los destinos turísticos etc. Igualmente podría requerir de nuevos programas informáticos, como CRM (Administración de las relaciones con los clientes), data mining, seguimiento (tracking), etc. (**Capital Informático**).

10. Un punto relevante es establecer la agenda de cambio que la empresa debe desarrollar para crear una cultura que soporte la nueva estrategia: la forma en que será recompensada la gente, el ambiente de trabajo, el estilo de liderazgo, etc. (**Capital Organizacional**).

11. Dibujar las interrelaciones entre las distintas estrategias establecidas de 5 a 10, en una especie de mapa de carreteras mostrando como se unen los diferentes aspectos. (**Mapa**).

12 Para cada aspecto o tema de la estrategia establecer un objetivo, algo más concreto que lo planteado en el mapa, para cada objetivo definir los indicadores que muestren si están logrando el objetivo y una meta o valor a alcanzar. El último punto sería establecer las iniciativas o estrategias necesarias para el logro del objetivo. Si tiene como objetivo, aumentar el número de servicios que adquieren los clientes, puede plantear iniciativas, como ofrecer paquetes turísticos completos que aumenten la estadía de los clientes, dentro de esos paquetes tendrá que definir: que, quien, como, donde, para que, cuando, etc. (**Matriz del Cuadro de mando**).

Un último punto será la elaboración del Cuadro de Mando, utilizando la relación causa efecto entre los distintos indicadores. (**Cuadro de Mando**).

Si nos envía el avance de su proyecto, con gusto le daremos retroalimentación.

Escríbanos a kaizen@grupokaizen.com



BSC en una Pastelería

Para construir un BSC una pastelería que requiere:

1.- Definir su razón de ser: cuál es la necesidad que satisfacen con sus pasteles y que tipo de pasteles (No es lo mismo pastelería para bodas, Catering, que pastelería de diario).

2.- Una vez que tenga claro en que negocio está, debe plantearse como espera ser reconocido en el futuro. Cual es su aspiración como pastelería, una gran tienda, o tiendas pequeñas por todo Chile. Crear una franquicia o bien ser dueño de sus propios locales. Es importante definir la condición futura deseada para el negocio.

3.- Lo siguiente es definir como se quiere presentar a los clientes: una pastelería para cada ocasión, una pastelería especializada en solo ciertos productos "delicatessen", solo pasteles, o crear una atmósfera de, un pastel-un ambiente. Desea ser la pastelería de más bajo costo, o bien en donde se encuentre no solo todo tipo de pasteles, sino también productos complementarios que le brinden la solución completa a sus clientes. Desean una pastelería que sea líder en sus productos o en el tipo de servicio que brinden.

4.- Definido el compromiso con sus clientes, se debe especificar aquellos aspectos con los cuales logrará la diferenciación: presentación, sabores, dietético, forma de entrega, facilidad de compra, etc.

5.- Lo siguiente sería como medir económicamente el resultado de su esfuerzo. Será por el crecimiento en utilidades, por la solvencia económica, la solidez financiera, la autonomía para crecer. Debe establecer los objetivos con los cuales medirá el éxito.

6.- Luego debe definir la forma en como se presentará ante los clientes para lograr los resultados financieros y el compromiso con ellos. Esto es la perspectiva de clientes.

7.- Para lograr los resultados financieros, es necesario definir como logrará aumentar la productividad de su equipo de horneado, como aumentar el rendimiento del personal. Adicionalmente definir cuales son los procesos que debe mejorar para satisfacer a los clientes: proceso de compras, proceso de cocción de los pasteles, proceso de entrega al cliente, forma de anunciarse, etc.

8.- Dependiendo lo que quiera hacer con los clientes y la mejora en el proceso, tendrá que identificar que nuevas formas de actuar debe tener su personal, mejorar las competencias para formular nuevas recetas, ser creativo o bien conocimientos en como acercarse mejor a los clientes o bien como desarrollar las franquicias. Por supuesto para los procesos requiere de alguna tecnología, puede ser el tipo de horno, el equipo de mezcla de las pastas, equipo de reparto. Al igual puede ser que requiera información sobre sus clientes, en donde están ubicados, cuales son los pasteles de su preferencia, las zonas desde donde llegan a comprar, para ver en donde abrir nuevas sucursales.



Grupo Kaizen, S.A.

Teléfono (506) 294 4728 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

9.- Por otro lado debe establecer ambiente de trabajo adecuado, que responsabilidades dará a su gente, cual es el estilo de liderazgo más conveniente, como los motivará por los resultados y que resultados serán más acordes a lo que desea hacer.

Con lo anterior ya tiene usted un mapa estratégico, lo siguiente será definir los objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Creo que con esta primera parte, ya usted tiene trabajo que hacer. Una vez que complete lo anterior nos lo envía, le damos nuestras sugerencias y le indicamos como seguir adelante.

En el Grupo Kaizen, no solo vendemos servicios ofrecemos beneficios. Nuestro propósito es ayudar a mejora la competitividad de las empresas de América Latina.

Escríbanos a kaizen@grupokaizen.com