

Estrategia y Balanced Scorecard - Una relación esencial

Paul Niven



Destacados

- » El estudio de la estrategia de negocio, si bien es relativamente nueva, ha producido miles de obras en las últimas décadas.
- » Existen muchas escuelas de pensamiento relacionadas con la formulación de la estrategia.
- » Si bien el desarrollo de la estrategia es vital, el verdadero éxito depende en su totalidad del éxito de la ejecución de la estrategia.
- » El Balanced Scorecard es una herramienta para describir y ejecutar la estrategia.

Nota: Este texto está sacado de la segunda edición del libro de Paul "Cuadro de mando integral paso a paso: maximizar los beneficios" (Wiley, 2006)

ESTRATEGIA

El campo de la estrategia es sin dudas el tema más hablado en el mundo de los negocios.

Lo sorprendente es que el estudio disciplinado de la estrategia de negocio ha estado con nosotros por unas pocas décadas, pero en ese tiempo ha generado literalmente miles de obras. Otro desafío al debatir la estrategia es que tiene conexiones relevantes con otras numerosas áreas de estudio. ¿Quién de nosotros no conoce al menos a una persona que muestre orgullosamente su ejemplar del libro "The Art of War" en su oficina? Por supuesto que la estrategia militar ha estado entre nosotros por miles de años, pero los historiadores, físicos, biólogos, psicólogos y antropólogos, por nombrar solo algunos, han hecho también grandes aportes al campo de la estrategia.

De la enorme cantidad de información que existe debemos destilar lo que es vital para el debate en cuestión. El desarrollo de una estrategia integral para su organización va más allá del alcance de los libros. Hay disponibles muchos textos bien escritos y convincentes sobre la materia. En este artículo, me enfocaré en una reseña sobre los elementos comunes de la estrategia, y lo más importante para nosotros, esbozaré por qué la estrategia y el Balanced Scorecard deben construirse conjuntamente para obtener el máximo beneficio de cada uno.

¿Qué es la estrategia?

Un potente escritor en la materia de la estrategia, Henry Mintzberg, dio esta sinopsis excelente sobre la materia para comenzar nuestro debate. "Mi búsqueda y la de muchos otros demuestra que la construcción de la estrategia es un proceso inmensamente complejo, que involucra los elementos más sofisticados, imperceptibles y, algunas veces, subconscientes del pensamiento humano". Como lo demuestra esta cita, la dificultad al definir la estrategia es que contiene diferentes significados para cada persona y organización. A algunos les

parece que la estrategia está representada por las ideas de planes de gestión de alto nivel para conducir a la organización hacia el futuro. Otros, podrían sostener que la estrategia yace sobre las acciones específicas y detalladas que uno deberá tomar para alcanzar el futuro deseado. Para otros aún, la estrategia es equivalente a las mejores prácticas. Finalmente, algunos consideran a la estrategia un patrón de la regularidad de las acciones a través del tiempo. En lugar de enfocarnos en una agobiante definición de este término vago, veamos algunos de los principios clave de la estrategia:

Diferentes actividades: la estrategia se trata de elegir un grupo de actividades diferente del de sus rivales, la búsqueda de lo que conduce a una posición única y valiosa en el mercado. (ii) Si todos persiguieran las mismas actividades, entonces la diferenciación estaría basada puramente en la efectividad operativa. En su excelente libro, creo que ofrece el pensamiento más fresco de la estrategia que se ha producido en años, "Blue Ocean Strategy", los autores Kim y Mauborgne destilan la esencia de la estrategia exitosa en tres elementos: enfoque, divergencia y lema convincente. (iii). Enfocarse en las fuerzas clave, diferenciarse de los competidores en las dimensiones típicas de la industria y ofrecer un lema memorable.

Trade-Offs (equilibrio): La estrategia efectiva requiere un equilibrio en competencia. La estrategia se trata más de la elección de qué no hacer más que de qué hacer. Las organizaciones no pueden competir eficazmente intentando que sea todo para todos. La organización en su totalidad debe ser alineada con aquello que usted decida hacer y crear valor desde esa posición estratégica. (iv)

Concordancia: Las actividades elegidas deben concordar unas con las otras para producir una teoría válida. Las actividades son las mismas, deben producir un todo integrado. (v)

Continuidad: Si bien los importantes cambios estructurales en la industria podrían conducir a un cambio en las estrategias, generalmente, no deberían reinventarse constantemente. La estrategia materializa su pensamiento en asuntos básicos, a saber: cómo ofrecerá valor a los clientes y a qué clientes. Esta dirección necesita ser clara tanto para los integrantes internos (empleados) como para los externos (clientes). (vi)

Los cambios pueden ocasionar nuevas oportunidades que pueden ser asimiladas en la estrategia actual – nuevas tecnologías por ejemplo.

Diversos procesos de pensamiento: la estrategia involucra ejercicios tanto conceptuales como analíticos. (vii) Cómo nos recuerda la cita de Mintzberg Strategy al principio de esta sección, la estrategia no sólo involucra el análisis detallado de los datos complejos, sino también conocimientos conceptuales generales de la empresa, la industria, el mercado, etc. Utilizando los elementos tratados anteriormente como ingredientes, una organización puede, literalmente, cocinar innumerables tipos de estrategias, y and over the years they have. En su libro, “Strategy Safari”, los autores Ahlstrand, Lampel and Mintzberg brindan diez escuelas de pensamiento estratégico que han surgido en la práctica de la gestión en curso. (viii)

La Estrategia y el Balanced Scorecard – Una relación esencial

Recientemente leí un artículo que trataba sobre la ejecución de la estrategia en las organizaciones. El artículo comenzaba así: “Tome esta rápida prueba. Pregunta #1: tres ranas están sentadas en un tronco. Una decide saltar. ¿Cuántas quedan? Seguramente piense en dos, pero la respuesta es tres. Una ha decidido saltar. Pregunta #2: tres empresas tienen ganancias bajas. Una decide revitalizar las líneas de productos clave, fortalecer los canales de distribución y lograr conocer al cliente. ¿Cuántas empresas tienen ganancias bajas? Entendió la idea: Decidir y hacer son dos cosas diferentes” ix Aunque algunas organizaciones cuestionen el valor de la estrategia en una era caracterizada por el hiper- cambio, la gran mayoría consideran a la estrategia un componente obligatorio del éxito. El problema no es desarrollar la estrategia – hay disponibles numerosas opciones para esa tarea, como vimos en la sección previa. La cuestión fundamental es la implementación, traducir la estrategia en términos que todos comprendan y, de ese modo, darles un enfoque a las acciones diarias. Las estadísticas indican que el setenta por ciento de las fallas de los CEO no son el resultado de una mala estrategia sino de una mala ejecución.

El Balanced Scorecard provee un marco a una organización para que pase de decidir realizar su estrategia a efectivamente realizarla. El Scorecard describe la estrategia, separando cada una de las partes que la componen a través de los objetivos y las medidas elegidos en cada una de las cuatro perspectivas. El Balanced Scorecard es creado a través de un entendimiento común y de la traducción de la estrategia de la organización en objetivos, medidas, metas e iniciativas en cada una de las cuatro perspectivas del Scorecard. La traducción de la visión y la estrategia obliga al equipo ejecutivo a determinar específicamente qué quieren significar con los términos, algunas

veces imprecisos, que contiene la estrategia., por ejemplo: “clase mundial”, “topier service” y “clientes meta”. A través del proceso de desarrollo del Scorecard un grupo ejecutivo debe determinar traducciones del término “clase mundial” para que no haya defectos de fabricación. Todos los empleados pueden ahora enfocar sus energías y sus actividades diarias hacia una meta perfecta, sin interferencias y sin ningún defecto en lugar de debatir y preguntarse sobre la definición de “clase mundial”. Utilizando el Balanced Scorecard como un marco para traducir la estrategia, estas organizaciones crean un nuevo idioma de medida que sirve para guiar a todas las acciones de los empleados hacia la dirección ya establecida.

Un atributo clave de la formación de la estrategia es realizar un conjunto de actividades diferente al de sus rivales. Al seleccionar un conjunto de actividades relaciones distintivo tiene la oportunidad de crear una proposición de valor única para sus clientes y, de esa manera, podrá separarse de sus competidores. Estas actividades deben reflejarse en el Balanced Scorecard, el cual debería ser análogo a la estrategia. En otras palabras, si desea distinguirse por participar en una serie de actividades encaminadas a la creación de la intimidad con el cliente, entonces su Balanced Scorecard debería reflejar esta dirección de la estrategia. Esperamos que las medidas relacionadas con las cuatro perspectivas al ser llevadas a cabo todas juntas hagan funcionar a esta estrategia. Las medidas relacionadas con el servicio de los “clientes meta” deberían aparecer principalmente en la perspectiva del Cliente, conectadas con las métricas de las relaciones gerenciales en la perspectiva Proceso Interno, y quizás las medidas de habilidades de venta en la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del empleado. Se supone que esta cadena de medidas conectadas que refleja las actividades elegidas conduce a un crecimiento de los ingresos en la perspectiva Financiera. Una vez más, el Balanced Scorecard provee los medios para describir y articular las actividades distinguiéndolo de la competencia.

Es posible desarrollar un sistema similar al Scorecard sin una estrategia clara y concisa, de hecho, muchas organizaciones lo hacen. Sin embargo, la mezcla de medidas financieras y no financieras es mejor calificada como un Scorecard KPI, o un Scorecard constitutivo más que un Balanced Scorecard. El problema de este enfoque es que usted no puede utilizar el verdadero poder del Balanced Scorecard sin que su construcción este conducida por una estrategia. Los Scorecards KPI o constitutivos carecen de capacidad para alinear a toda la organización con un conjunto de temas complementarios que lleva a la organización hacia su visión y su misión generales. En cambio, suelen reflejar un número de buenas ideas que carecen de una historia o dirección coherente. El Balanced Scorecard y la estrategia realmente van de la mano. Creo que Kaplan y Norton resumen muy bien este tema. “La formulación de la estrategia es un arte. La descripción de la estrategia, sin embargo, no debería ser un arte, si podemos describir la estrategia de un modo más disciplinado, aumentamos la probabilidad de una implementación exitosa. Con un Balanced Scorecard que cuenta la historia de la estrategia, tenemos un fundamento confiable”. (X)

- (i) Henry Mintzberg, "The Fall and Rise of Strategic Planning," Harvard Business Review, January-February, 1994
- (ii) Michael E. Porter, "What is Strategy," Harvard Business Review, November-December, 1996
- (iii) W. Chan Kim and Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy (Boston, MA., Harvard Business School Press, 2005) p. 39.
- (iv) Ibid
- (v) Ibid
- (vi) Keith H. Hammonds, "Michael Porter's Big Ideas," Fast Company, March 2001
- (vii) E.E. Chaffee, "Three Models of Strategy," Academy of Management Review, October, 1985
- (viii) Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, Strategy Safari (New York, NY, The Free Press, 1998)
- (ix) Lawrence B. MacGregor Serven, "Can Your Company Actually Execute its Strategy?" Harvard Management Update, May, 1999
- (X) Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy Focused Organization (Boston, MA, Harvard Business School Press, 2001)

Quotes :

"El Balanced Scorecard provee un marco a una organización para que pase de decidir realizar su estrategia a efectivamente realizarla."

"La traducción de la visión y la estrategia obliga al equipo ejecutivo a determinar específicamente qué quieren significar con los términos, algunas veces imprecisos, que contiene la estrategia."



En Corporater encontré lo que había estado buscado – está es la próxima generación de software de Balanced Scorecard hecho para Usuarios de Negocios



- Paul R. Niven



Paul R. Niven,
Chief advisor,
Corporater Inc.

Paul R. Niven es un autor, asesor de gestión y un orador renombrado sobre el tema de Balanced Scorecard. Tanto como profesional o como asesor ha desarrollado sistemas de Balanced Scorecard exitosos para clientes

grandes o pequeños en una gran variedad de organizaciones, incluyendo las empresas dentro del ranking 1000 de Fortune de agencias del sector público y empresas sin fines de lucro. La segunda edición de su libro "Cuadro de Mando Integral Paso a Paso: Maximizar los resultados" fue sacada a la venta en septiembre de 2006. La primera edición ha sido traducida a más de una docena de idiomas. Sus dos libros previos son: "Cuadro de Mando Integral Paso a Paso para Agencias de Gobierno y Sin fines de Lucro" sacado a la venta por John Wiley & Sons en Junio de 2003 y "Balanced Scorecard Diagnostics" sacado a la venta en Abril de 2005. Podrán encontrarlo en este número 760.789.2449 o a través de su sitio web www.senalosa.com.

Copyright 2008 © Paul R. Niven



North America

155 Federal St.
10th Floor
Suite 1000
Boston, MA 02110

Phone: 1 800 670 8942

Email: info@corporater.com

South America

San Martin 1009 6to B
CP: C1004AAU, Buenos Aires
Argentina

Phone: 54 11 4311 2709

Europe

IPARK, Prof. Olav Hanssensvei 1
N-4068 Stavanger
Norway

Phone: 47 48 15 40 00

Asia

62, 3rd Street, Abhiramapuram,
Alwarpet, Chennai - 600018
India

Phone: 91 44 6455 7751