

BSC: Las 4 preguntas claves de la estrategia

- El Balanced Scorecard aborda la estrategia de una manera integral en la organización, traduciéndola en cuatro Perspectivas Estratégicas: Financiera, de Clientes o Mercado, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.



Balanced Scorecard (BSC) es el nombre de una exitosa herramienta de gestión, que ha transformado el desempeño de las compañías alrededor del mundo. Esta fue desarrollada en los inicios de los '90 por los profesores Robert Kaplan y David Norton y hoy en día es usada por cerca del 55% de las empresas que se encuentran en el ranking del Fortune 1000.

Veremos como se desarrolla este modelo en una empresa independiente y cuyo principal fin es monitorear la estrategia como un todo. El BSC aborda el proceso y la estrategia de una manera sistémica en la organización, en cuatro *Perspectivas Estratégicas*: Financiera, de Clientes o Mercado, Proceso Internos y Formación y Crecimiento (**Figura 1**)

El modelo no olvida que el fin último de la gran mayoría de las empresas es el beneficio económico del accionista, incluso en aquellas de naturaleza familiar, donde pueden existir objetivos que van mucho más allá de la creación de riqueza. Pues bien, los primeros objetivos que se deben cumplir y el fin último del BSC es generar valor a sus accionistas y

stakeholders. Pero, ¿Cómo distinguir que objetivos son realmente *estratégicos* de aquellos que no lo son? Existen varias herramientas para ello, la más general, ver si éstos responden a una *estrategia deliberada* o sólo son necesarios para la supervivencia de la empresa. Partamos entonces por la primera dimensión a analizar.

1. Perspectiva *Estratégica* Financiera o de los Accionistas: Dicho en forma simple, ¿Qué expectativas financieras poseen nuestros accionistas? Obtendremos aquí unos cinco o seis *Objetivos Estratégicos* Financieros. Pero este sistema no habrá hecho nada muy distinto respecto al proceso de definición de metas anuales tradicionales. Y probablemente los objetivos financieros resulten

conocidos: maximizar el resultado operacional, el crecimiento, los costos de capital y diversificar el riesgo. Por ello lo siguiente es preguntarnos, ¿cómo intervenir el Mercado para lograr los objetivos financieros? ¿Cuál es la Propuesta de Valor que queremos entregaremos a nuestros clientes?

2. Perspectiva de Mercado o de Clientes: las respuestas a las preguntas anteriores ayudarán a definir los mercados meta y el posicionamiento necesario en ellos. Para esto, el portafolio de productos, complementada con una buena *Propuesta de Valor* a clientes, dará como resultado la elección favorable del mercado hacia nuestra oferta y potencialmente su satisfacción, recomendación y las cuotas requeridas. Todo aquello nos permitirá identificar las variables que debemos considerar para lograr los objetivos financieros.

Sin embargo aún no es suficiente. Domino's Pizza ¿podía ofrecer a sus clientes: "en 30 minutos o gratis", si sus procesos internos pusieran en riesgo el cumplimiento de su promesa, la que era parte integrante y fundamental de su *Propuesta de Valor* al mercado? Claramente no.

3. Perspectiva de Procesos Internos: los objetivos de mercado deben guardar relación también con las capacidades internas y no sólo con el análisis de la industria. Si desea una propuesta de valor coherente, asegúrese de estudiar en forma previa ambas realidades, la externa del mercado y la interna de su organización.

Por ello, para seguir desencadenando la estrategia a través de la organización, hay que meditar sobre ¿qué Objetivos debiéramos fijarnos en la *Perspectiva de Procesos Internos*, para facilitar el logro de los objetivos de mercado y financieros? Las respuestas aquí suelen darse en los tres ámbitos del ciclo de productivo: Innovación, Producción y Comercialización.

En la innovación, se deben establecer objetivos que nos aseguren la identificación de elementos que posiblemente integrarán la propuesta de valor futura. En la producción, se deben determinar objetivos que apunten a una excelencia operacional, y en la comercialización, debemos apuntar a optimizar las capacidades comerciales y de marketing, alineados con la *Propuesta de Valor* al Mercado y a los *Objetivos* de la *Perspectiva Financiera*.

Pero, ¿Son los procesos internos compatibles con la cultura de la empresa, la administración estratégica de los colaboradores, y el manejo de la información y la tecnología? Probablemente no del todo.

4. Perspectiva de Formación y Crecimiento: nuevamente debemos volver a hacer el ejercicio de cuestionarnos ¿qué atributos culturales, qué competencias organizacionales, qué manejo de información y que tecnología son las más indicadas para mi estrategia actual e incluso potencial? Los cerca de seis objetivos que aparecen como respuesta a esta pregunta son los que conformarán esta *Perspectiva de Formación y Crecimiento*, llamada también de Aprendizaje o Personas.

De esta manera, normalmente la Estrategia de la compañía se traduce en 25 ó 28 *Objetivos Estratégicos*, equilibrados, generalmente, entre las cuatro *Perspectivas* descritas. Ahora entendemos por qué el 99% de las empresas pueden explicar su estrategia en base a estas *Perspectivas*, y el encadenamiento causa/efecto entre los objetivos que otorga la visión sistémica, en el llamado *Diagrama o Mapa Estratégico*.

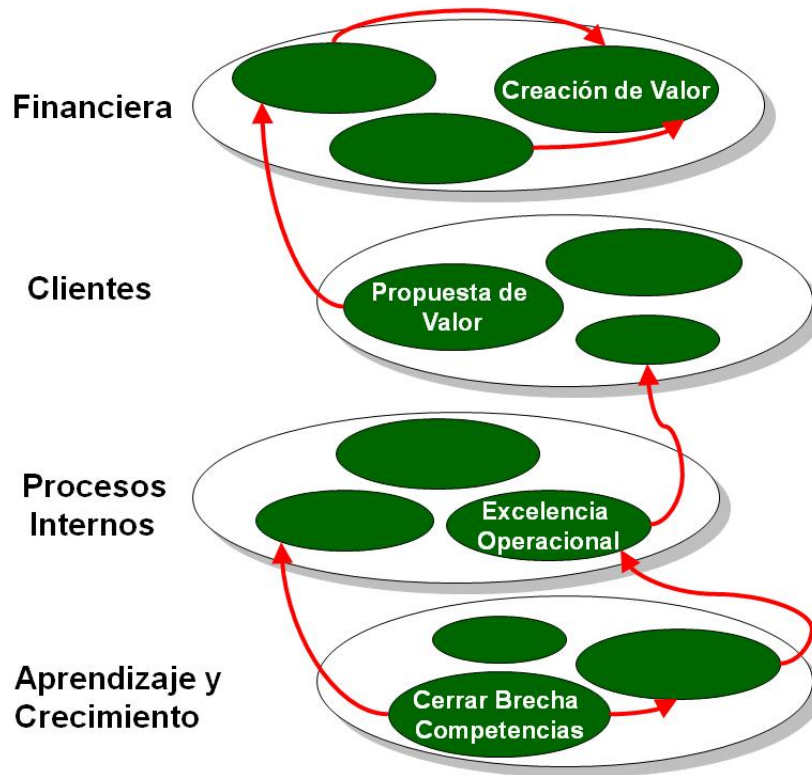


Figura 1

Aquí termina una primera parte importante en el desarrollo de un BSC, y parece válido comentar que la empresa no necesita tener perfectamente clara su estrategia para luego implementarla y monitorearla mediante el BSC. El ejercicio puede hacerse en un proceso casi *simultáneo*, mientras involucre un estudio del mercado y de la organización para el desarrollo de la Estrategia. De esta forma, el proceso acostumbrado de Planificación Estratégica se alarga un tanto, pero su mayor nivel de profundidad lo hacen merecedor de este esfuerzo.

Y es que no existe proceso que cuestione de mejor manera la coherencia de una estrategia que someterse al proceso de desarrollar un BSC. A modo de ejemplo, en una empresa líder en Chile en exportación de frutas, el desarrollo del BSC implicó cambiar cerca de un 40% la planificación estratégica realizada sólo 3 meses antes.

Pero esto no termina aquí. Debemos continuar desarrollando el BSC para transformarlo en un Sistema de Gestión que junto a generar la planificación estratégica de la compañía, permita controlar la performance de la misma. Pero eso lo veremos la próxima clase.

"Profesor Invitado: Francisco Miserda, Gerente de Consultoría y Líder del área de control y gestión estratégica de Proteus Management Consulting"

En Resumen...

1. Balanced Scorecard (BSC) es el nombre de una exitosa herramienta de gestión, que ha transformado el desempeño de las compañías alrededor del mundo. Esta fue desarrollada en los inicios de los '90 por los profesores Robert Kaplan y David Norton.
2. El BSC aborda el proceso y la estrategia de una manera sistémica en la organización, en cuatro *Perspectivas Estratégicas*: Financiera, de Clientes o Mercado, Proceso Internos y Formación y Crecimiento.
3. Domino's Pizza ¿podía ofrecer a sus clientes: "en 30 minutos o gratis", si sus procesos internos pusieran en riesgo el cumplimiento de su promesa, la que era parte integrante y fundamental de su *Propuesta de Valor* al mercado? Claramente no.
4. En la producción, se deben determinar objetivos que apunten a una excelencia operacional, y en la comercialización, debemos apuntar a optimizar las capacidades comerciales y de marketing, alineados con la *Propuesta de Valor* al Mercado y a los *Objetivos* de la *Perspectiva Financiera*.

Para reflexionar...

1. ¿Cómo distinguir que objetivos son realmente *estratégicos* de aquellos que no lo son?