



It's Strategy, Stupid!!!



Por: Ing. Jesús Sánchez
Consultor Senior I & I KM Consultores, C.A

Algunas reflexiones luego de una década de historia

Hace más de una década, Robert S. Kaplan y David P. Norton hicieron públicos sus planteamientos sobre el Balanced Scorecard, mediante sus trascendentales artículos publicados en la Harvard Business Review. Este novedoso esquema logra integrar en un nuevo modelo de seguimiento al desempeño empresarial, bajo una modalidad de “medición de desempeño” (performance measurement), que incorporaba a las

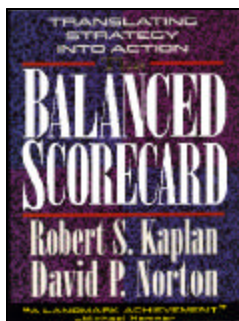
ya tradicionales medidas tangibles (financieras y operacionales), componentes adicionales en las áreas intangibles tales como gente, innovación, información estratégica y relaciones con los clientes. Nace entonces **UN NUEVO ESQUEMA DE MEDICIÓN.**

Posteriormente, sus aprendizajes en la práctica de este nuevo esquema de medición, son incorporados en su libro “The Balanced Scorecard”, publicado en 1996. Allí se refleja un nuevo cambio en el esquema. Se habla por primera vez de diagramas de causa y efecto, que traducen la estrategia de la empresa en una cadena de relaciones entre objetivos de las diferentes perspectivas que **“traducen la estrategia”** a términos prácticos, enlazados a su vez con un “Scorecard” o tabla de indicadores. De esta manera, se da un nuevo salto en el esquema, al vincular directamente Estrategia y la Medición.

Como lo indica David Norton “Un factor que destaca este esquema es



que el Balanced Scorecard (BSC) no es meramente un nuevo sistema de medición”, como su nombre parece indicarlo. La medición es una herramienta. Las organizaciones implementan y usan el BSC con éxito, lo hacen con un alcance mucho más amplio. **Lo asocian con el proceso de creación de valor en los negocios**, es decir, con la ejecución de sus estrategias. En nuestra apreciación, el aspecto más relevante del libro está reflejado en el sobretítulo del libro **“Translating Strategy Into Action”**, más que en el destacado título **“The Balanced Scorecard”**. Se entiende así que la finalidad de la metodología es **“Traducir la Estrategia en Acción”** y el Balanced Scorecard es meramente una herramienta para asegurar con el seguimiento, el logro de la estrategia. Incorporan así el Balanced Scorecard como un “nuevo sistema de gerencia”.



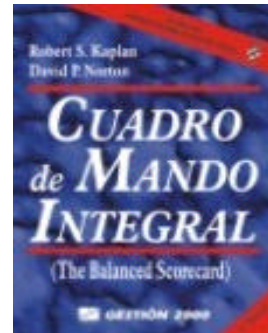
La Finalidad Buscada:
Traducir La Estrategia en Acción

El Dispositivo: El Balanced Scorecard

Lamentablemente, en la traducción al español, este importante concepto “desaparece” al ser soslayado para acomodar la metodología a una herramienta que ya se usaba ampliamente desde los años 60: El Cuadro de Mando.

La versión en nuestro idioma parece, desde su inicio, “desdibujar” el aspecto más relevante de la metodología, al hacer mayor énfasis en el “Cuadro de Mando”, es decir, en los “esquemas de medición”.

Desaparece el sobre título (Traduciendo la Estrategia en Acción)

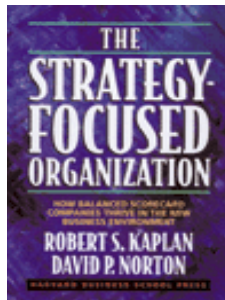


Se interpreta como una nueva versión del Cuadro de Mando, ahora “integral”

Luego, en el año 2000, Kaplan y Norton nos muestran como las organizaciones que han tenido éxito aplican la metodología como un “motor de cambio”, y sintetizan el esquema en **“The Strategy-Focused**



Organization”, donde refuerzan el uso de la metodología como un “esquema de gerencia estratégica” para garantizar el logro de la estrategia, conjugando armoniosamente “estrategia y medición”.

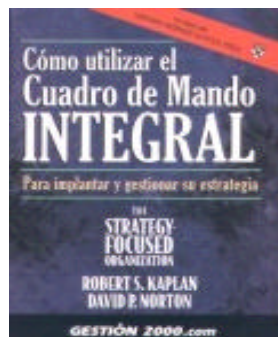


“El Centro es la Estrategia”

El Mecanismo es el Balanced Scorecard

Nuevamente, para los hispano parlantes, sucede algo interesante, que se mantiene el sesgo hacia la medición: El término de “organización centrada en la estrategia” queda relegado a un segundo plano, resaltando de nuevo el “Cuadro de Mando” como lo más importante.

El sesgo hacia la Medición y el Control. La estrategia en un segundo plano



Las implicaciones que ésto ha tenido en los mapas mentales por la percepción que se genera en gran parte de los directivos de las organizaciones en los países hispano parlantes ha sido importante. En nuestras experiencias de consultoría de mas de ocho años, ha sido en muchos casos casi imposible vencer el sesgo hacia la medición, con mucho debida al manejo y tratamiento que se ha dado por la traducción y el manejo de imagen de la metodología inducida por la forma en que se ha presentado. Como decimos en Venezuela: *“parece que comen por los ojos”*. Se guían substancialmente por el nombre de “Cuadro de Mando”, y eso es lo que quieren para sus organizaciones.

En una encuesta que he realizado durante tres años por diversos medios (Internet, foros electrónicos, entrevistas personales, labores de consultoría, cursos, seminarios y talleres), con personas que se han



relacionado con la metodología, hemos detectado lo siguiente:

Esto ubica a la mayoría de los

El 75% de los entrevistados asocian rápidamente al Balanced Scorecard con esquemas de medición y control.

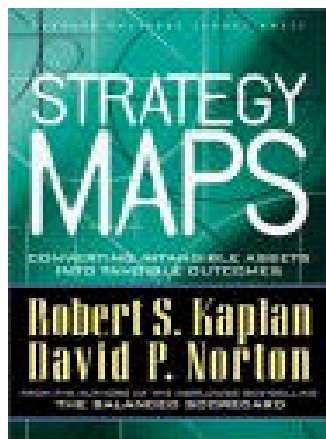
Apenas 11% lo asocia con estrategia.

Un 4% lo asocia a esquemas de cambio. El 10% está apenas aproximándose al tema y no emite opinión o dice que no sabe.

entrevistados en un mapa que corresponde a 10 años atrás: 1992, cuando el balanced scorecard nació como un nuevo sistema de medición.

Ahora Kaplan y Norton han preparado su nuevo libro, próximo a salir al mercado de habla inglesa:

“Strategy Maps”.



Nuevamente, en esta metodología siempre cambiante por el aprendizaje continuo derivado de las experiencias prácticas, se hace énfasis en un tema: **ESTRATEGIA**, donde la medición es el medio para asegurar su implementación. Cientos de empresas usan hoy en día el Balanced Scorecard. El nuevo libro recoge las experiencias de las empresas usando el “strategy map” (mapa de la estrategia), anteriormente llamado diagrama de causa y efecto, como un medio para lograr importantes mejoras en sus esquemas de creación de valor, atando y vinculando los procesos más críticos para el éxito, con los componentes humanos, de información y de capital organizacional (no financiero).

Esperemos a ver qué sucede con la traducción...

Con aportes de Pedro de Fridman, Hernán Contreras Andreoli y Gonzalo Pérez.

Caracas, octubre 2003