



BSC: Validez de la Hipótesis Estratégica

El verdadero cambio propuesto en el planteamiento de los Dres. Kaplan y Norton cuando introdujeron el Balanced Scorecard, fue que éste sería un instrumento para validar la implementación de una estrategia y si ésta se encontraba correctamente planteada. El Dr. Norton en su visita a Costa Rica, la presenta como una herramienta para administrar el cambio.

Este es el principal punto que toda organización debe tener claro, de lo contrario estaría desperdiciando una valiosa herramienta gerencial. De no ser así, estaría aplicando el enfoque anterior de las “tableaux de bord” o “scorecard” que plantearan los franceses en los años 60, más cercana a la Administración por Objetivos (MBO) en donde se proponían y revisaban los objetivos por áreas, bajo un esquema de una organización funcional, que tanto perjuicio a causado a las empresas.

El BSC es una herramienta de gestión que permite verificar como se va implementando la estrategia en cada uno de los temas definidos, pero sobre todo comprobar si las diferentes hipótesis planteadas están correctas y si están produciendo los resultados esperados.

Para validar la hipótesis: “*Si hago esto, entonces sucede esto otro*” requiere que antes se haya desarrollado el mapa estratégico, en donde se dibujan las carreteras que deben transitar las distintas actividades de la empresa para alcanzar los resultados planificados.

En organizaciones con fines de lucro, los temas estratégicos dan soporte al logro de la Misión y la Visión de la empresa, partiendo de la perspectiva financiera. Es en esta perspectiva de resultados en donde se podrá validar si todo el esfuerzo de la organización ha producido los frutos esperados.

Una perspectiva, equivale al punto de vista de una parte interesada, ya sean los accionistas, los clientes, los procesos, el recurso humano, por eso se plantean los temas con la frase “desde la perspectiva de.....”. Esto es ponerse en los zapatos del accionista y de los clientes.

Por lo general hay dos temas desde la perspectiva financiera: cómo sustentar el crecimiento de la empresa y cómo consolidar el rendimiento de los activos actuales. El crecimiento de la empresa se puede sustentar obteniendo más beneficios de los mismos clientes y productos (servicios) o bien con nuevos clientes (mercados) y productos.

Es en este punto en donde inicia la poderosa propuesta de los Dres Kaplan y Norton, la relación causa efecto entre una perspectiva de resultado (la financiera) con el resto de las perspectivas. La única forma de crecer, es si se entrega a los clientes una



propuesta totalmente diferente del resto de empresas con las que compete. Para ello debe identificar los segmentos de clientes (Banca personal o de primer piso o bien Banca Corporativa o de segundo piso). Plantear dos estrategias distintas, es posible cuando los segmentos de clientes son totalmente diferenciados, no actúan entre sí y los productos que reciben son totalmente distintos. Esas propuestas deben considerar atributos, tanto los básicos, como aquellos con los cuales la empresa se pretende diferenciar.

El siguiente paso es la identificación de los procesos críticos en donde se hará realidad la propuesta de valor diferenciadora, definiendo cuáles son las mejoras radicales que se deberán dar para la atracción de los clientes. En este particular diferenciamos tres tipos de procesos, los puramente operativos, en donde se producen y entregan productos y servicios. Luego están aquellos procesos con los cuales se administran las relaciones con los clientes, su selección, atracción, y crecimiento. Por último los procesos que aportarán la innovación requerida en procesos, productos y servicios los cuales generarán un nuevo conjunto de oportunidades tanto para nuevos negocios como para mejorar la productividad de los procesos actuales.

Como disparadores del cambio, se consideran tres aspectos fundamentales que constituyen el verdadero capital de toda empresa: su gente, su cultura de trabajo y el cúmulo de información sobre el cómo lograr mejores resultados.

Esta es la perspectiva que se conoce como Aprendizaje y Crecimiento (lo nuevo que debe aprender la empresa si quiere seguir vigente) y cómo sustentará su crecimiento. Para convertir al recurso humano en el activo más valioso, es necesario que éste cuente con las destrezas, conocimientos, habilidades que le darán las competencias necesarias para ejecutar con maestría los procesos en donde están asignados. Esto significa alinear las competencias con la estrategia. El conocimiento de la organización también se encuentra sustentado en las bases de datos que posee, las lecciones aprendidas, necesarias para continuar mejorando. Ese conocimiento tendrá valor si la empresa identifica la tecnología necesaria para obtener la información imprescindible (minería de datos), que les permita diferenciarse. Es en la perspectiva de aprendizaje crecimiento que se define la agenda de cambio que la empresa requiere desarrollar para lograr la transformación de su gente, la cual empieza por modificar comportamientos de líderes que apoyen la nueva forma de gestión.

La relación uno a uno de cada tema planteado entre las diferentes perspectivas, permite establecer la reacción en cadena¹ que detonará el posicionamiento que la empresa requiere. Esos temas se convierten en objetivos, indicadores y metas los cuales son validados en un “scorecard”, para establecer la relación hipotética entre los diferentes indicadores. Estos indicadores se analizan en conjunto, no separadamente en cada una de las perspectivas.

¹ Nota: La reacción en cadena fue planteada por primera vez por el Dr. W. E Deming.



Habiendo realizado una primera validación sobre que tan balanceada e integrada está la hipótesis que soporta la estrategia, el siguiente paso es su implementación soportada por los diferentes proyectos e iniciativas que harán la transformación de la organización. Los diferentes “scorecard”, permitirán monitorear si se está cumpliendo la estrategia y si realmente las relaciones causa efecto están correctamente planteadas. El “scorecard” permite que la gerencia se concentre en administrar con base en la estrategia, convirtiéndola en la agenda de trabajo y no un punto más dentro de ésta.

El ciclo de Planear, Hacer, Verificar ²se cierra con Actuar, en donde se consolidan los aspectos que dan fortaleza a la estrategia y se hacen los cambios en los temas que muestran no tener validez, se plantean nuevos objetivos, indicadores y metas, para nuevamente a dar vuelta al ciclo en un proceso permanente.

Un planteamiento sencillo pero poderoso, que miles de empresas han implementado en todo el mundo, logrando con ello la transformación que necesitaban para mantenerse competitivas. Aunque el qué es bastante sencillo en donde se falla es en cómo ya que no siempre es fácil implementarlo por uno mismo.

El Grupo Kaizen, ha colaborado en la capacitación y asesoría sobre el tema en empresas tales como Banco de Costa Rica, Bancrédito, Atlas Eléctrica, Laboratorios Zepol, Grupo Mafisa, Pima-Cenada, en Costa Rica, así como empresas en Centroamérica, México y Ecuador.

Para mayor información escribir a kaizen@grupokaizen.com o visite www.grupokaizen.com/inicio.php.

² El ciclo Planear, Hacer, Verificar, Actuar (Plan, Do, Check, Act) también se le asigna al Dr. Deming pero originalmente fue planteada por el Dr. W. Shewhart.