

Balanced Scorecard **REPORT**

THE STRATEGY EXECUTION SOURCE

ON BALANCE

Anticipo Especial

Sistema de gestión de seis etapas para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional

Por Robert S. Kaplan and David P. Norton

Este artículo, publicado por Harvard Business Review en su número de enero, y su nuevo libro representan el próximo hito del movimiento de la ejecución de la estrategia de Robert Kaplan y David Norton. Los autores presentan un modelo de gestión integral que resuelve uno de los mayores desafíos de la gestión: cómo integrar la estrategia con las operaciones. Este poderoso modelo de seis etapas incluye al Balanced Scorecard, los mapas estratégicos basados en temas y los cinco principios y prácticas de la Organización Focalizada en la Estrategia. Pero, además, incluye las herramientas más efectivas para el desarrollo, planificación y gestión de la estrategia creadas por expertos líderes en el tema. En conjunto, estas herramientas ayudan a las organizaciones no sólo a planificar y ejecutar sino también a controlar, aprender, probar y adaptar las hipótesis y prácticas estratégicas para lograr un éxito sostenido.

Los expertos de renombre, de Michael Porter a Michael Hammer, coinciden en lo siguiente: sin procesos excelentes de dirección ejecutiva y operaciones, es imposible implementar la estrategia no importa lo visionaria que pudiera ser. A su vez, sin la visión y la guía de la estrategia, la excelencia operacional no es suficiente para alcanzar, y menos aún sostener, el éxito¹.

En 1996, realizamos una encuesta que reveló que pocas organizaciones integraban sus sistemas y alineaban a sus empleados con la estrategia. No obstante, una encuesta realizada en el 2006 mostró que el 54 por ciento de los encuestados estaba utilizando ahora un proceso de gestión formal para ejecutar la estrategia. De este total, el 75 por ciento tenía un desempeño superior al de sus pares. Por el contrario, entre las organizaciones sin ese proceso formal de ejecución, el 75 por ciento tenía un desempeño promedio inferior o igual, en el mejor de los casos, al de sus pares. Esto significa que un sistema formal de ejecución de la estrategia triplica las posibilidades de alcanzar el éxito estratégico.

Sistema de gestión de seis etapas

Ahora, hemos formulado la arquitectura de un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona de manera explícita la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operacional (Figura 1).

Etapas 1: desarrollo de la estrategia mediante un amplio despliegue de herramientas estratégicas, como las declaraciones de misión, valores y visión (MVV), los análisis externos económicos, ambientales y de la competencia; metodologías como las cinco fuerzas de Michael Porter y el marco de posicionamiento competitivo, la visión de la estrategia basada en los recursos y las estrategias "océano azul", así como también la planificación de escenarios, simulaciones dinámicas y juegos de guerra.

Etapa 2: planificación de la estrategia mediante herramientas como los mapas estratégicos y los BSC, junto con las metas e iniciativas estratégicas.

Etapa 3: alineación de la organización con la estrategia desdoblando los mapas estratégicos y los BSC relacionados a todas las unidades organizacionales, alineando a los empleados mediante un proceso de comunicación formal y relacionando los objetivos personales y los incentivos de los empleados con los objetivos estratégicos.

Etapa 4: planificación de las operaciones mediante herramientas como la gestión de calidad y de procesos, la reingeniería, los tableros de control de procesos, los rolling forecasts, el sistema de costos basado en las actividades, la planificación de la capacidad de recursos y el cálculo dinámico del presupuesto.

Etapa 5: control y aprendizaje de los problemas, las barreras y los desafíos. Este proceso integra la información sobre las operaciones y la estrategia a una estructura de reuniones de revisión de la gestión diseñada con sumo cuidado.

Etapa 6: prueba y adaptación de la estrategia mediante datos operacionales internos y nuevos datos externos del entorno y la competencia, generando de este modo un nuevo ciclo integrado de planificación de la estrategia y ejecución operacional.

Etapa 1: Desarrollo de la estrategia

El sistema integrado de gestión empieza con el desarrollo de la estrategia por parte de los

ejecutivos. Durante este proceso, analizado en profundidad en los números de enero-febrero y marzo-abril² de la revista, las empresas buscan una respuesta a las siguientes tres preguntas:

1. ¿De qué negocio participamos y por qué? Los ejecutivos empiezan el desarrollo de la estrategia con una afirmación del propósito de la organización (misión), la brújula interna que guía sus acciones (valores) y los resultados futuros a los que aspira (visión). Las declaraciones de misión, valores y visión (MVV) definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia.

2. ¿Cuáles son los puntos clave que enfrentamos? Los gerentes realizan un análisis estratégico de sus entornos competitivo y operativo, en especial los cambios importantes que se produjeron desde que se diseñó por última vez la estrategia. Tres fuentes aportan el input: el análisis del entorno externo (análisis PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal); el análisis del entorno interno (análisis de los procesos clave, como el estado del capital humano, las operaciones, la innovación y el despliegue tecnológico), y el análisis de la marcha de la estrategia existente (a partir de las métricas del BSC). La evaluación del entorno se resume en una tabla FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que identifica un conjunto de puntos estratégicos que deben ser resueltos por la estrategia.

A partir del output de las preguntas (1) y (2), el equipo ejecutivo desarrolla y comunica una agenda del cambio estratégico que explica la necesidad de los cambios a introducir en la estrategia.

3. ¿Cómo podemos competir mejor? En la etapa final, los ejecutivos crean una estrategia que contempla estos puntos:

- ¿En qué nichos vamos a competir?
- ¿Qué propuesta de valor para el cliente nos diferenciará en esos nichos?
- ¿Cuáles son los procesos clave que crearán nuestra diferenciación?
- ¿Qué rumbo debe adoptar la estrategia en términos de capital humano?
- ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?

Etapa 2: Planificación de la estrategia

Los gerentes planifican la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos. En general, las empresas consideran cinco preguntas en esta etapa:

1. ¿Cómo describimos nuestra estrategia? Una estrategia incluye varias dimensiones de cambio organizacional, de las mejoras a la productividad de corto plazo a la innovación a largo plazo. Las compañías crean un mapa estratégico para representar todas su dimensiones estratégicas. Como a las empresas les resulta difícil gestionar el desempeño simultáneo de los 15 a 25 objetivos de un mapa estratégico típico, ahora agrupan los objetivos relacionados en cuatro a seis temas estratégicos, cada uno de los cuales es un conjunto de objetivos estratégicos relacionados que representan los principales componentes de la estrategia. (Por ejemplo: "Mejorar la calidad y eficiencia operacional".) Al desarrollar un

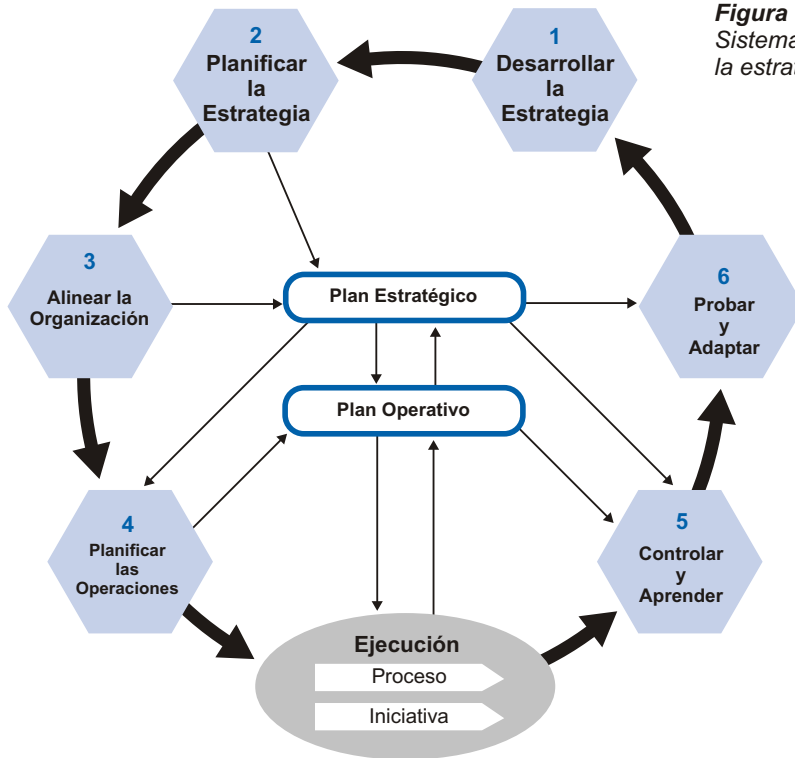


Figura 1.
Sistema de gestión de circuito cerrado que relaciona la estrategia con las operaciones.

Este sistema de gestión de seis etapas, que incorpora los principios de la Organización Focalizada en la Estrategia, proporciona un enfoque integral que incluye todos los procesos y herramientas necesarios para desarrollar y poner en funcionamiento la estrategia, y para controlar y mejorar la efectividad de la estrategia y las operaciones. A su vez, se incorpora al sistema la revisión constante y la actualización dinámica de la información, generando un circuito cerrado de retroalimentación y aprendizaje, así como la capacidad para actualizar la estrategia cuando las hipótesis subyacentes perdieron vigencia o presentan defectos.

alcance las metas de sus temas y el objetivo de su visión.

4. ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas? Para ejecutar la estrategia es necesario ejecutar simultáneamente y de manera coordinada las carteras de iniciativas. Esto requiere fondos exclusivos para estas carteras. El sistema de presupuesto tradicional se focaliza en los recursos suministrados a las funciones organizacionales y unidades de negocios existentes. Las inversiones estratégicas para las iniciativas que trascienden las funciones y unidades de negocios deben ser eliminadas de los presupuestos operacionales y administradas por separado por el equipo ejecutivo. La creación de una categoría especial de presupuesto llamada STRATEX (gastos estratégicos) facilita este proceso.

5. ¿Quién liderará la ejecución de la estrategia? Algunas empresas están incorporando una nueva estructura de responsabilidad para la ejecución de la estrategia mediante temas estratégicos: los equipos temáticos. Y esto es importante porque, por definición, los temas estratégicos cruzan las unidades y líneas funcionales y las líneas de responsabilidad típicas. Las compañías nombran ejecutivos que serán los dueños de los temas, les aportan fondos para STRATEX, y los respaldan con equipos temáticos formados con integrantes de toda la organización. Los dueños y los equipos de temas aportan retroalimentación sobre la ejecución de la estrategia dentro de cada tema y son responsables de la ejecución³.

mapa estratégico en torno de temas estratégicos, los ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de los componentes clave de la estrategia pero todavía deben lograr que funcionen de manera coherente. Dado que trascienden las líneas funcionales y las unidades de negocios, los temas respaldan al enfoque sin fronteras necesario para una ejecución exitosa de la estrategia.

2. ¿Cómo medimos nuestro plan? En esta etapa, los gerentes convierten a los objetivos definidos en los mapas estratégicos en un BSC de indicadores, metas y brechas. La “brecha de valor”

general, definida habitualmente por la declaración de visión creada durante el desarrollo de la estrategia, se divide a su vez en brechas que cada tema estratégico debe cerrar en el transcurso de tres a cinco años.

3. ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia? Los gerentes eligen iniciativas estratégicas, es decir programas de acción de duración finita destinados a alcanzar el desempeño buscado en los objetivos del mapa estratégico. Las iniciativas deben ser consideradas como una cartera de acciones complementarias y de efecto acumulativo, cada una de las cuales debe implementarse con éxito para que la compañía

Etapa 3: Alineación de la organización con la estrategia

Para capturar los beneficios completos de una organización con negocios y funciones múltiples, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocios individuales, y alinear y motivar a los empleados. En esta etapa, las compañías deben dar respuesta a tres preguntas:

1. ¿Cómo podemos asegurarnos de que todas las unidades de negocios están alineadas? La estrategia suele definirse a nivel de la unidad de negocios individual. Pero las empresas constan, en general, de múltiples unidades de negocios u operativas. La estrategia a nivel corporativo define cómo integrar las estrategias de las unidades de negocios individuales para crear las sinergias de las que carecen las unidades que funcionan de manera independiente entre sí. La estrategia corporativa es descrita por un mapa estratégico que identifica las fuentes específicas de las sinergias. Luego, los gerentes desdoblan este mapa verticalmente a las unidades de negocios, cuyas mapas estratégicos pueden entonces reflejar los objetivos relacionados con sus estrategias locales y los objetivos que se integran a la estrategia corporativa y las estrategias de otras unidades de negocios.

2. ¿Cómo alineamos a las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocios y la estrategia corporativa? Los ejecutivos suelen tratar a las unidades de soporte y a las funciones del personal corporativo como centros de gastos

discrecionales, es decir como departamentos de gastos generales cuyo objetivo es reducir al mínimo los gastos operativos. Como resultado, las estrategias y las operaciones de las unidades de soporte no se alinean bien con las de la empresa y las unidades de negocios a las que se supone que respaldan. La ejecución exitosa de la estrategia requiere que las unidades de soporte logren alinear sus estrategias con las estrategias creadoras de valor de la compañía y de sus unidades de negocios. Las unidades de soporte deberían negociar acuerdos de nivel de servicio con las unidades de negocios para definir el conjunto de servicios que brindarán. La creación de mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte, basados en los acuerdos de nivel de servicio, permiten a cada unidad definir y ejecutar una estrategia que mejore las estrategias que están implementando las unidades de negocios⁴.

3. ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia? En última instancia, los empleados son los que mejoran los procesos y ejecutan los proyectos, programas e iniciativas requeridos por la estrategia. Deben conocerla y entenderla para relacionar con éxito sus operaciones diarias con la estrategia. Los programas de comunicación formales ayudan a los empleados a entender la estrategia y los motivan a alcanzarla. Los gerentes fortalecen el programa de comunicación alineando los objetivos personales y los incentivos de los empleados con los objetivos estratégicos corporativos y de las unidades de negocios. Además, los programas de capacitación y desarrollo profesional ayudan al

personal a conseguir las competencias que necesitan para una ejecución exitosa de la estrategia.

Etapa 4: Planificación de las operaciones

¿Cómo integran las compañías la estrategia de largo plazo a las operaciones diarias? Mediante un plan operacional, focalizado en dar respuesta a dos preguntas clave:

1. ¿Qué mejoras a los procesos de negocios son más críticas para ejecutar la estrategia? Los objetivos de la perspectiva de los procesos del mapa estratégico representan la forma en que se ejecutará la estrategia. Los temas estratégicos del mapa se originan en estos procesos clave⁵. Por ejemplo, el tema estratégico “Crecer mediante la innovación” requiere un desempeño sobresaliente del proceso de desarrollo de nuevos productos, mientras que el tema “Forjar una mejor lealtad en los clientes objetivo” requiere procesos superiores de gestión del cliente. Algunas mejoras a los procesos están diseñadas para cumplir los objetivos de reducción de costos y mayor productividad de la perspectiva financiera, mientras que otras se focalizan en sobresalir en los objetivos sociales y normativos. Estas mejoras a los procesos, diferentes de las iniciativas estratégicas de corto plazo desarrolladas en la Etapa 2, representan mejoras a los procesos existentes. Las empresas deben focalizar sus programas de gestión de calidad total, six sigma y reingeniería en mejorar el desempeño de los procesos directamente relacionados con los objetivos estratégicos que generarán las mejoras deseadas en los objetivos del

cliente y financieros de la estrategia. Los tableros de control personalizados, integrados por indicadores clave del desempeño de los procesos locales, brindan focalización y retroalimentación a los esfuerzos de mejoras a los procesos de los empleados.

2. ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes y presupuestos operativos?: Los planes de mejoras a los procesos y las metas e indicadores estratégicos de alto nivel del BSC deben convertirse en un plan operativo anual. Este plan tiene tres componentes: una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos y los presupuestos de gastos operativos y gastos de capital.

- Proyección de ventas: las organizaciones deben traducir sus metas de ingresos del plan estratégico en un pronóstico de ventas. El movimiento "Beyond Budgeting"⁶ sostiene que las empresas responden de forma continua a sus entornos dinámicos volviendo a proyectar sus ventas trimestrales para los siguientes cinco a seis trimestres. Se trate de un plan anual o trimestral, cualquier plan operativo se lanza a partir de una proyección de ventas, tarea que se ve facilitada por enfoques analíticos como la planificación basada en impulsores (driver-based planning). Para brindar el nivel de detalle necesario para el plan operativo, el pronóstico de ventas debería incorporar la cantidad, el mix y la naturaleza esperados de los pedidos de ventas individuales, las tandas de producción y las transacciones.

- Plan de capacidad de recursos: las empresas pueden utilizar un modelo de costos basado en las actividades e impulsado (o direccionado) por

el tiempo (TDABC) para traducir las proyecciones detalladas de ventas en estimaciones de la capacidad de recursos necesaria para los períodos del pronóstico⁷. El sistema de costos basado en las actividades (ABC) es una herramienta capaz de medir el costo y la rentabilidad de los procesos, productos, clientes, canales, regiones y unidades de negocios. Pero su "aplicación killer" es la planificación y presupuesto de los recursos. Dado que el modelo TDABC utiliza impulsores de la capacidad, en general el tiempo, para relacionar en un mapa los gastos con las transacciones, los productos y los clientes gestionados por cada proceso, es posible graficar de manera sencilla las proyecciones de ventas y las mejoras a los procesos y relacionarlos con la cantidad de recursos –personas, equipos e instalaciones– necesarios para cumplir con el plan.

- Presupuestos operativo y de capital dinámicos: una vez que los gerentes acordaron la cantidad y el mix de recursos necesarios para un período futuro, pueden calcular de manera sencilla las implicancias financieras de estos compromisos de recursos. La empresa conoce el costo de la provisión de cada unidad de recursos. Multiplica el costo de cada tipo de recurso por la cantidad de recursos autorizada y obtiene el costo presupuestado de proporcionar esa capacidad de recursos para el plan operativo y de ventas. La mayor parte de esta capacidad está representada por los costos de personal y debería incluirse en el presupuesto de gastos operativos (OPEX). Los aumentos en la capacidad de recursos de equipos se reflejarían en el presupuesto de capital (CAPEX). Los outputs de este proceso son los

presupuestos operativo y de capital dinámicos obtenidos de forma rápida y analítica de los planes operativo y de ventas.

Dado que la empresa empieza con proyecciones detalladas de ingresos y ahora tiene los costos de los recursos asociados a estos pronósticos, una resta simple brinda la proyección y la cuenta de pérdidas y ganancias de cada producto, cliente, canal y región. Las compañías que pasan de un proceso de presupuesto anual a otro trimestral (rolling) pueden utilizar este proceso para obtener los planes de capacidad de recursos de cada período del que tienen pronósticos de ventas. Los gastos discrecionales – como los costos de las promociones y la publicidad, las iniciativas de mejoras a los procesos y la capacitación– no pueden automatizarse todavía por medio de un modelo. La planificación de estos costos es el último paso de la preparación del presupuesto.

Etapa 5: Control y aprendizaje

Una vez definida, planificada y relacionada la estrategia con un plan operacional integral, la empresa comienza a ejecutar sus planes estratégico y operacional (representados por el óvalo entre las etapas 4 y 5 de la Figura 1), controla los resultados del desempeño y actúa para mejorar las operaciones y la estrategia sobre la base de la nueva información y el aprendizaje.

Las empresas utilizan reuniones de revisión de las operaciones para examinar el desempeño de los departamentos y las funciones y para resolver los problemas nuevos o persistentes. También

realizan reuniones de revisión de la estrategia para discutir los indicadores y las iniciativas del BSC de la unidad y evaluar el progreso en la ejecución de la estrategia y las barreras que se interponen con ella⁸. Al separar ambas reuniones, las organizaciones evitan que los puntos operacionales y tácticos de corto plazo impidan las discusiones sobre la implementación y adaptación de la estrategia. Las dos reuniones encaran diferentes preguntas:

1. ¿Están las operaciones bajo control? Las empresas convocan a las reuniones de revisión de las operaciones para examinar el desempeño a corto plazo y responder a los problemas recién identificados que necesitan atención inmediata. Las reuniones de revisión operacional son compatibles con la frecuencia a la que se generan los datos sobre las operaciones y con la velocidad a la cual la gerencia desea responder a los datos de ventas y operaciones, así como al sin número de temas tácticos que surgen continuamente. Muchas empresas se reúnen semanalmente, dos veces por semana o incluso a diario para revisar los tableros de control operativos de ventas, reservas y envíos y para resolver problemas de corto plazo como las quejas de clientes importantes, entregas tardías, déficit de efectivo a corto plazo o una nueva oportunidad de ventas. Las reuniones de revisión de las operaciones son, en general, de carácter departamental y funcional y combinan el conocimiento técnico y la experiencia de los empleados para resolver los problemas diarios de áreas como ventas, compras, logística, finanzas y operaciones. Estas reuniones deberían ser breves, muy focalizadas, impulsadas por los datos y orientadas a la acción.

2. ¿Estamos ejecutando bien la estrategia? En general, las compañías programan las reuniones de revisión de la estrategia sobre una base mensual para convocar al CEO y a los miembros del comité ejecutivo a que analicen la marcha de la estrategia. El equipo de líderes

discute si la ejecución de la estrategia sigue su curso normal, identifica el origen y las causas de los problemas de implementación, recomienda medidas correctivas y asigna responsabilidades para alcanzar el desempeño definido. Si analizamos a la estrategia y la resolución de problemas bajo la lente del ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PDCA, plan-do-check-act), las reuniones de revisión de la estrategia serían el “verificar y actuar” de la ejecución de la estrategia. Si algunas personas deben asistir a ambos tipos de reuniones, éstas deberían realizarse en distintos momentos y tener diferentes agendas.

Dado que la discusión minuciosa de cada objetivo, indicador e iniciativa del BSC requeriría demasiado tiempo en cada reunión mensual, muchas compañías organizan ahora estas reuniones por tema estratégico, y cubren en profundidad uno o dos de ellos en cada reunión. Los dueños de los temas distribuyen los datos sobre los indicadores e iniciativas del BSC antes de la reunión para que los ejecutivos ya vayan preparados con ideas y soluciones. El tiempo de la reunión se destina a diseñar planes de acción para los nuevos puntos. (Las reuniones también deberían dar tiempo suficiente para tratar las cuestiones urgentes, “no contempladas dentro el tema”, que no pueden esperar hasta la siguiente reunión.)

Etapa 6: Prueba y adaptación de la estrategia

La empresa necesita implementar una reunión independiente que pruebe si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas. Desde la última revisión y actualización importante de la estrategia, la empresa tiene acceso a datos adicionales de sus tableros de control y las métricas mensuales del BSC, y cuenta con nueva información sobre los cambios que ha sufrido el entorno competitivo y normativo, y con nuevas ideas (y oportunidades). La reunión de prueba y adaptación de la estrategia considera la siguiente pregunta fundamental:

¿Tenemos la estrategia correcta?

En esta reunión, el equipo ejecutivo evalúa el desempeño de su estrategia y considera las consecuencias de los cambios recientes ocurridos en el entorno externo. De hecho, probar y adaptar la estrategia existente debería ser parte del análisis estratégico realizado durante la primera etapa del sistema de gestión. Lo consideramos por separado porque este proceso apunta a modificar una estrategia existente y no a introducir una estrategia nueva y transformacional. La reunión destinada a probar y adaptar la estrategia cierra el circuito del sistema integrado de planificación de la estrategia y ejecución operacional.

Creemos que las compañías deberían realizar esta reunión al menos una vez al año, o quizás cada tres meses (si las dinámicas competitivas, tecnológicas y del consumidor lo justifican) o cada vez que haya una interrupción de envergadura o surja una oportunidad estratégica.

Esta reunión debe recibir información sobre las condiciones externas actuales (mediante el análisis PESTEL) y sobre el entorno competitivo, tal como se describió anteriormente. Pero, además, la empresa tiene ahora múltiples inputs que describen el desempeño real –éxitos y fracasos– de la estrategia existente. Los informes de la rentabilidad basada en actividades resumen los datos de pérdidas y ganancias por línea de productos, cliente, segmento del mercado, canal y región. Un segundo conjunto de informes muestra los análisis estadísticos –resúmenes de las relaciones entre las métricas estratégicas– que validan y cuantifican las relaciones hipotéticas volcadas en el mapa estratégico y los temas estratégicos de la compañía; por ejemplo, la conexión entre las iniciativas de capacitación de los empleados y la lealtad del cliente y el

cero o son opuestas en signo a las expectativas de la estrategia, el equipo ejecutivo cuestiona o rechaza los componentes de la estrategia existente. Quizás se necesiten mejoras incrementales o sea tiempo de implementar una estrategia nueva y transformacional.

Cuando el equipo ejecutivo actualiza su estrategia, también modifica el mapa estratégico y el BSC de la organización y da inicio a otro ciclo de planificación estratégica y ejecución operacional: nuevas metas, nuevas iniciativas, plan operativo y proyecciones de ventas del siguiente período, prioridades de mejoras a los procesos, requisitos de capacidad de recursos y un plan financiero actualizado. Los planes estratégico y operacional definen el escenario y establecen los requisitos de información para el cronograma de reuniones de revisión de las operaciones, revisión de la estrategia y prueba y adaptación de la estrategia del siguiente período.

Equilibrar las exigencias de las operaciones de corto plazo con los objetivos estratégicos y prioridades de largo plazo siempre ha sido un desafío de gestión importante y lo seguirá siendo. No obstante, este equilibrio es crítico para lograr una ejecución exitosa de la estrategia. Este sistema de circuito cerrado, que incorpora enfoques probados a través del tiempo, no sólo ayuda a las compañías a gestionar la estrategia y las operaciones sino que además permite validar –y desafiar– sus hipótesis estratégicas y, en caso de ser necesario, modificarlas y cambiarlas de manera proactiva y oportuna.

1. Porter dijo “La efectividad operacional y la estrategia son ambas esenciales para un desempeño superior...pero funcionan de maneras muy diferentes”. Consulte M. Porter, “What Is Strategy?”, Harvard Business Review (noviembre-diciembre de 1996). De manera similar, Hammer señaló: “Los procesos operacionales de alto desempeño son necesarios pero no suficientes para el éxito organizacional”. Consulte M. Hammer, “Redesigning the Practice of Management”, presentación realizada en Management: The Last Process Frontier, (Conferencia de Hammer & Company, 4 de diciembre de 2006).

2. Consulte R. S. Kaplan y D. P. Norton, con E. A. Barrows, Jr., “Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis”, BSR de enero-febrero de 2008 (reimpresión N° B0801A); y R. S. Kaplan y D. P. Norton, con E. A. Barrows, Jr., “Formulating (and Revising) the Strategy”, BSR de marzo-abril de 2008 (reimpresión N° B0803A).

3. Consulte R. S. Kaplan y C. Jackson, “Managing by Strategic Themes”, BSR de septiembre-octubre de 2007 (reimpresión N° B0709A).

4. Consulte R. S. Kaplan, “The Demise of Cost and Profit Centers”, BSR de enero-febrero 2007 (reimpresión N° B0701A).

5. Los temas estratégicos horizontales, tales como los utilizados para un conjunto de objetivos del aprendizaje y crecimiento u objetivos financieros, o para una perspectiva completa, son excepciones y podrían no haber tenido su origen en la perspectiva de los procesos.

6. Movimiento creado por Jeremy Hope y Robin Fraser y enfoque documentado en su libro Beyond Budgeting: How Managers Can

Break Free from the Annual Performance Trap (HBS Press, 2003) que pide la eliminación del presupuesto estático anual y su reemplazo por herramientas más dinámicas como los rolling forecasts. Varios usuarios del BSC, incluyendo a las organizaciones del Hall of Fame Borealis (2001) y Statoil (2007) son defensores de este enfoque. Consulte “New Tools for a New Corporate Culture: The Budget-less Revolution”, sobre Borealis, BSR de enero-febrero de 2002 (reimpresión N° B0201C); y “Statoil: Scorecard Success—the Second Time Around”, BSR de enero-febrero de 2008 (reimpresión N° B0801B).

7. R. S. Kaplan y S. P. Anderson, “Time-Driven Activity-Based Costing”, Harvard Business Review (noviembre de 2004); y Kaplan y Anderson, Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits (Boston: Harvard Business School Press, 2007).

8. Consulte D.P. Norton y J.R. Weiser, “The Strategy Review Process”, BSR de noviembre-diciembre de 2006 (reimpresión N° B0611A).

