

## **EL BALANCED SCORECARD: MEDICIONES QUE IMPULSAN EL DESEMPEÑO**

El Balanced Scorecard monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia.

Los altos ejecutivos saben que el sistema de medición de su organización afecta fuertemente el comportamiento de gerentes y empleados. Los ejecutivos también saben que los indicadores tradicionales de contabilidad financiera, tales como el retorno sobre la inversión y los beneficios por acción, pueden entregar señales engañosas para la mejora continua y la innovación, actividades que el entorno competitivo de hoy demanda. Los indicadores tradicionales de desempeño financiero funcionaron bien en la era industrial, pero marchan a destiempo frente a las habilidades y competencias que las empresas están tratando de dominar actualmente.

Algunos ejecutivos han dicho: “Olvidemos las mediciones financieras; mejoremos las mediciones operacionales, como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos, entonces, los resultados financieros vendrán por añadidura”.

Nosotros sabemos que ningún indicador aislado puede proporcionar una meta de desempeño clara o enfocar la atención en las áreas cruciales del negocio. Los ejecutivos quieren una presentación balanceada tanto de las mediciones financieras como de las operacionales.

Durante un proyecto de investigación de un año con 12 empresas a la vanguardia en la medición del desempeño, ideamos un “Balanced Scorecard”: un conjunto de mediciones que entrega a los altos ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio. El Balanced Scorecard incluye indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de acciones ya tomadas. Y los complementa con indicadores operacionales sobre satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejoramiento al interior de la organización; indicadores que son los impulsores del desempeño financiero futuro.

Piense en el Balanced Scorecard como en los instrumentos e indicadores en la cabina de un avión. Para la compleja tarea de pilotar un avión, los pilotos necesitan información y detallada sobre muchos aspectos del vuelo. Necesitan información sobre el combustible, la velocidad del aire, la altitud, el curso, el destino y otros indicadores que resumen el entorno actual y previsto. La dependencia de un solo instrumento puede ser fatal. De manera similar, la complejidad de manejar una organización hoy en día requiere que los ejecutivos puedan tener una visión del desempeño en varias áreas a la vez.

El Balanced Scorecard permite a los ejecutivos mirar el negocio desde cuatro importantes perspectivas. Entrega respuestas a cuatro preguntas básicas:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (Perspectiva del cliente).
- ¿En qué debemos ser los mejores? (Perspectiva interna de la empresa)
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje).
- ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? (perspectiva financiera).

Además de proporcionar información a los altos ejecutivos desde cuatro perspectivas diferentes, el Balanced Scorecard minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de indicadores usados, los cuales deben enfocarse en aquellos indicadores que sean relevantes para cumplir con los objetivos estratégicos definidos.

Varias empresas ya han adoptado el Balanced Scorecard. Porque ha quedado demostrado que resuelve varias necesidades ejecutivas. Primero, reúne en un único informe de gestión muchos de los elementos aparentemente dispares en la agenda competitiva de una empresa: enfocarse en el cliente, reducir los tiempos de respuesta, mejorar la calidad, acentuar el trabajo en equipo, reducir los tiempos de lanzamiento de nuevos productos y gestionar para el largo plazo.

Segundo, el BSC protege contra la suboptimización. Al forzar a los altos ejecutivos a considerar todas las mediciones operacionales importantes en su conjunto, les permite apreciar si la mejora en un área pudo haberse alcanzado a expensas de otra. Incluso el mejor objetivo puede ser alcanzado de mala forma.

## **La perspectiva del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?**

Muchas empresas tienen hoy una misión corporativa enfocada en el cliente. “Ser la número uno en entregar valor a los clientes” es una típica declaración de la misión. El cómo una empresa se esté desempeñando desde la perspectiva de sus clientes se ha vuelto, por lo tanto, una prioridad para los altos ejecutivos. El Balanced Scorecard exige que los ejecutivos traduzcan su misión general de servicio a los clientes en indicadores específicos que reflejen los factores que realmente les importan.

Las preocupaciones de los clientes tienden a caer dentro de cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño y de defectos de los productos entrantes, según es percibido y medido por el cliente. La calidad podría también medir las entregas a tiempo: la exactitud de los pronósticos de entrega de la organización. La combinación de desempeño y servicio mide cómo los productos o servicios de la empresa contribuyen a crear el valor para los clientes.

Para poner el Balanced Scorecard en acción, las empresas deben articular metas para el tiempo, la calidad, el desempeño y el servicio y luego traducir esas metas en indicadores específicos.

Depender de las evaluaciones de los clientes para definir algunos de los indicadores de desempeño de la empresa la obliga a mirar su desempeño a través de los ojos de sus clientes.

Además de las mediciones de tiempo, calidad y desempeño y servicio, las empresas deben permanecer sensibles al costo de sus productos.

## **Las perspectiva interna de la empresa: ¿En qué debemos ser los mejores?**

Las mediciones basadas en el cliente son importantes, pero deben ser traducidas en indicadores de lo que la empresa debe hacer internamente para satisfacer las expectativas de sus clientes. Los ejecutivos deben enfocarse en aquellas operaciones internas cruciales que les permitan satisfacer las necesidades de los clientes. La segunda parte del Balanced Scorecard brinda a los ejecutivos esa perspectiva interna.

Las mediciones internas para el Balance Scorecard deberían emanar de los procesos de negocios que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente: factores que afectan los tiempos de ciclo, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad. Las empresas deberían decidir en qué procesos y competencias deben ser las mejores y especificar indicadores para cada uno.

Para alcanzar las metas de tiempo de ciclo, calidad, productividad y costo, los ejecutivos deben idear mediciones que sean influenciadas por las acciones de los empleados.

### **La perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?**

Las mediciones basadas en el cliente y las de procesos de negocios internos identifican los parámetros que la empresa considera más importantes para el éxito competitivo. Pero las metas para el éxito están en constante cambio. La intensa competencia global requiere que las empresas efectúen mejoras continuas a sus productos y procesos existentes y tengan la habilidad de introducir productos totalmente nuevos con capacidades ampliadas.

La capacidad de una empresa para innovar, mejorar y aprender se vincula directamente con el valor de ésta. Es decir, sólo mediante su capacidad para lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar las eficiencias operacionales de manera continua puede una empresa penetrar nuevos mercados y aumentar los ingresos y los márgenes; en síntesis, crecer y de esa forma aumentar el valor para los accionistas.

### **La perspectiva financiera: ¿Cómo nos vemos ante los accionistas?**

Las mediciones de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, la implementación y la ejecución están contribuyendo a mejorar la última línea de resultados. Las metas financieras típicas se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para el accionista. ECI expresó sus objetivos financieros de manera simple: sobrevivir, tener éxito y prosperar. La supervivencia era medida por el

flujo de caja, el éxito por el crecimiento trimestral de las ventas y por el ingreso operacional de cada división, y la prosperidad por el aumento en participación de mercado en cada segmento y por el retorno sobre el patrimonio.

Pero, dado el entorno de negocios actual, ¿deberían los altos ejecutivos mirar siquiera la empresa desde una perspectiva financiera? ¿Deberían prestar atención a los indicadores financieros de corto plazo, como ventas trimestrales e ingreso operacional? Muchos han criticado los indicadores financieros por sus bien documentadas insuficiencias, su foco retrospectivo y su incapacidad para reflejar acciones de creación de valor contemporáneas.

Algunos críticos van mucho más allá en su juicio a los indicadores financieros. Esgrimen que los términos competitivos han cambiado y que las mediciones financieras tradicionales no mejoran la satisfacción del cliente, la calidad, los tiempos de ciclo ni la motivación de los empleados. En su opinión, el desempeño financiero es el resultado de acciones operacionales, y el éxito financiero debería ser la consecuencia lógica de hacer bien lo básico. En otras palabras, las empresas deberían dejar de navegar guiadas por indicadores financieros. Efectuando mejoras fundamentales en sus operaciones, los números financieros se cuidarán solos.

Esto no significa que los indicadores financieros sean innecesarios ya que se hace necesario el diseño de un buen sistema de control financiero que permita potenciar el programa de gestión de la calidad de una organización.

**El Balanced Scorecard se ajusta bien al tipo de organización en el que muchas empresas están tratando de convertirse. Pone en el centro la estrategia y la visión, no el control.**

Las mediciones de satisfacción de los clientes, del desempeño interno del negocio y de la innovación y el mejoramiento se derivan de la visión particular que tiene la empresa del mundo y de su perspectiva sobre los factores clave de éxito. Pero esa visión no es necesariamente correcta. Incluso un excelente conjunto de indicadores de Balanced Scorecard no garantiza una estrategia ganadora. El Balanced Scorecard sólo puede traducir la estrategia de la empresa en objetivos específicos mensurables.

## **Mediciones que mueven a las empresas adelante**

A medida que las empresas han aplicado el Balanced Scorecard, hemos comenzado a reconocer que el modelo representa un cambio fundamental en los supuestos subyacentes sobre la medición del desempeño.

Cuando algún ejecutivo decide llevar a cabo el BSC dentro de su organización describió que no podía implementar el Balanced Scorecard sin la participación de los altos ejecutivos que tenían una visión más panorámica de la empresa y sus prioridades.

El Balanced Scorecard, se ajusta bien al tipo de organización en el que muchas empresas están tratando de convertirse. El Scorecard pone en el centro la estrategia y la visión, no el control. Establece metas pero supone que la gente adoptará cualquier clase de comportamientos y tomará cualquier clase de acciones que sean necesarias para llegar a esas metas. Las mediciones se diseñan para atraer a la gente hacia la visión general. Los altos ejecutivos pueden saber cuál debería ser el resultado final, pero no pueden decir a los empleados exactamente cómo alcanzar ese resultado, aunque sólo porque las condiciones en las que los empleados operan están en constante cambio.

Este nuevo enfoque hacia la medición del desempeño es consistente con las iniciativas en curso en muchas empresas: integración interfuncional, relaciones cliente-proveedor, escala global, mejoramiento continuo y responsabilidades de equipo antes que individuales. Combinando las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y la innovación y del aprendizaje organizacional, el Balanced Scorecard ayuda a los ejecutivos a entender, al menos implícitamente, muchas interrelaciones.

El Balanced Scorecard mantiene a las empresas con la vista -y avanzando- hacia delante en lugar de hacia atrás.