

BALANCED SCORECARD

Por Daniel P. Valdés Gómez

Sumario: El factor más importante para el éxito de un proyecto de cambio como el Balanced Scorecard es el compromiso, sentimiento de responsabilidad y participación activa del equipo ejecutivo que lidera la Organización. El proceso de Implantación Estratégica requiere cambio y trabajo sinérgico en el equipo de toda Organización. La implantación Estratégica es un proceso que empieza a partir de la definición de la Visión Estratégica de futuro (Plan Estratégico) que define el marco para el programa de implantación y cambio.

Para entender porque una organización estaría interesada en usar el BSC, hemos preparado éste apunte y así, además, definir que es el BSC y el propósito de su aplicación.

El concepto BSC fue desarrollado y presentado en la revista HBR en el año 1990 por Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard y David Norton consultor de empresas. Kaplan y Norton hicieron un estudio de investigación en doscientas organizaciones en donde ellos exploraron nuevos métodos para medir el desempeño de todos los miembros de una organización.

¿Qué es el BSC?

El BSC es un Sistema de Control de Gestión que traduce la Estrategia y la Misión de la organización en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos sus miembros. Este modelo de gestión, es válido para cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada.

Para qué sirve:

- Para ayudar a la Toma de Decisiones y aumentar la capacidad de análisis.

- Para entregar información on-line respecto de las perspectivas que se desean controlar.

- Para monitorear constantemente el desempeño de todos los departamentos y direcciones del organismo público o privado.

- Para traducir la estrategia en actividades, y estas en indicadores y metas.

- Para alinear a toda la organización con la estrategia.

- Para evaluar el desempeño de la organización en cuanto a sus fortalezas y debilidades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

- Para comunicar a todo el personal las estrategias de la organización.

- Para incorporar a todos los miembros de la organización al funcionamiento de la misma.

- Para despertar la creatividad y la innovación.

Importancia.

El BSC permite cumplir con el adagio “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”.

El nombre.

El nombre de este Sistema – Balanced Scorecard - fue escogido porque refleja la actividad de balanceo, o búsqueda del equilibrio armónico entre diversas dimensiones antagónicas, que interactúan necesariamente en una organización, entre las cuales destacan:

- Objetivos de Corto Plazo V/S Objetivos de Largo Plazo.

- Medidas Financieras V/S Medidas NO Financieras

- Indicadores de Resultados (Lag Indicators u Outcome Measure) V/S Indicadores de Causa (Lead Indicators o Performance Drivers).

Componentes o Perspectivas del BSC.

El BSC 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.

La visión y la estrategia general de la empresa, se ordenan mediante el BSC alrededor de cuatro perspectivas básicas:

- **Finanzas:** Esta perspectiva resume el propósito último de las organizaciones comerciales, y se enfoca en el modo de producir más ganancias para los accionistas o dueños de las organizaciones. En una organización sin fines de lucro, esta perspectiva puede enfocarse en el modo de cómo maximizamos la utilización del presupuesto. En consecuencia, en las organizaciones comerciales, todo el esfuerzo de aplicar un programa de Balanced Scorecard, apunta a mejorar este aspecto, vía la aplicación de mejoras en la gestión del resto de las perspectivas.

- **Clientes:** Este componente o perspectiva incluye aquellos objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del Cliente.¹

¹ Para los efectos de este apunte, se debe entender por cliente tanto a la persona natural o jurídica, que requiere de un producto o servicio, como a la persona

Es lógico pensar que un cliente más satisfecho, consumirá más de nuestros servicios o productos, mejorará nuestra imagen y nos posicionará mejor ante nuestra competencia. Vemos entonces, que una mejora en este aspecto, repercutirá directamente en las ganancias de la Organización, es decir en la perspectiva Financiera.

- **Procesos Internos:** Este componente significa que, para poder mejorar la satisfacción del Cliente o para mejorar la utilización de nuestros recursos, vía **racionalización** de costos o gastos, debemos mejorar los procesos internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquier mejora en este aspecto, entonces, tiene un impacto en las perspectivas de Clientes y Finanzas.

- **Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas. Generalmente, se muestra como la base del resto de las perspectivas, tanto en el aspecto operativo (para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos), como en el aspecto de satisfacción de nuestros empleados, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención a nuestros clientes.

Materialización de la Planificación Estratégica.

Para materializar la Planificación Estratégica (Fig. 1.1)², usaremos el

natural o jurídica que requiere del organismo estatal un producto o servicio.

² Ver al final de los apuntes.

Sistema Balanced Scorecard, traduciendo los contenidos estratégicos en indicadores y metas. El Sistema BSC, es una herramienta que se debe usar para saber como vamos, si cumplimos o no lo que dijimos que íbamos a hacer, como van los indicadores que hablan de las fortalezas y las debilidades, cuales son los procesos que se tienen que sostener o cambiar. Se trata de un Sistema que se diseña y aplica a partir de la misión, con definiciones y objetivos claros.

Estas diferentes perspectivas (Fig.1.2)³ plantean un equilibrio entre diferentes visiones. Las acciones planteadas en función de cada perspectiva, afectan y son afectadas por las acciones tomadas en función de las otras. La combinación de estas cuatro perspectivas en un sistema integrado, compondrán nuestro BSC.

Objetivo perseguido con la implantación de un Sistema BSC.

El objetivo que se debe tener en cuenta al implantar un proyecto de Balanced Scorecard es, “transformar la Organización mediante el uso de un nuevo modelo de Gestión Estratégica Integral que ayudará a los ejecutivos a compartir información sobre su Estrategia y ejecutarla de forma efectiva.”

Factores de éxito.

El factor más importante para el éxito de un proyecto de cambio como el Balanced Scorecard es el compromiso, sentimiento de responsabilidad y la participación

³ Ver al final de los apuntes.

activa del equipo ejecutivo que lidera la Organización. El proceso de Implantación Estratégica requiere cambio y trabajo sinérgico en equipo de toda la Organización.

La implantación Estratégica es un proceso que empieza a partir de la definición de la Visión Estratégica de futuro (Plan Estratégico) que define el marco para el programa de implantación y cambio.

Es importante comunicar una visión común y compartida a toda la Organización. La Estrategia tiene que ser comprendida, compartida e implantada por todas las Personas, generando una agenda estratégica común que fomenta el trabajo en equipo y el alineamiento de la organización alrededor de la Estrategia a todos los niveles.

Esto es posible transformando la visión estratégica en una visión operativa accionable con objetivos y acciones concretas que definan la contribución individual y colectiva a la misma, haciendo de la Estrategia el trabajo de todos.

En forma general podemos indicar que todo BSC debe contener lo siguiente:

- i) Misión, Visión, Valores
- ii) Perspectivas
- iii) Objetivos Estratégicos
- iv) Mapa Estratégico
- v) Indicadores y sus Metas
- vi) Responsables y Recursos
- vii) Planes y Presupuestos.

Otro soporte importante para la implantación del BSC es la Gestión del Cambio, ya que la ejecución de la Estrategia afectará a toda la organización.

Como la implantación de la estrategia a través del BSC es un proceso de cambio se requiere considerar los factores de éxito más importantes para llevarlo a cabo:

- Gestión del Proyecto
- Liderazgo
- Facilitadores
- Compromiso.

Mapas Estratégicos.⁴

La estrategia describe de qué forma una empresa crea valor para sus stakeholders.⁵ Hoy en día se reconoce lo importante que son para las empresas los Activos Intangibles⁶ para que la creación de valor sea continúa en el tiempo.

Los mapas estratégicos del BSC proporcionan un marco para ilustrar de qué forma una empresa tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas. La creación de valor a partir de activos intangibles difiere en varios aspectos de la creación de valor mediante la gestión de los activos tangibles y los activos financieros.

1. La creación de valor es indirecta. Las mejoras de los activos intangibles afectan a los

⁴ Robert S. Kaplan y David P. Norton.

⁵ Stakeholders: Son los accionistas, ejecutivos, trabajadores, grupos de interés y en general, todos aquellos que representan a las personas naturales y jurídicas que tienen interés legítimo en el desarrollo de la empresa.

⁶ Los Activos Intangibles son aquellas cosas incorpóreas tales como la cultura de la empresa, los sistemas de gestión del conocimiento, la destreza de los empleados, la marca, el software, la tecnología, la propiedad intelectual en su sentido amplio (Derechos de Autor y Propiedad Industrial).

resultados financieros a través de las cadenas de relaciones causa-efecto.

2. **El valor es contextual.** El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia.

3. **El valor es potencial.** El coste de invertir en un activo intangible representa una pobre estimación de su valor para la empresa. Los activos intangibles, como los empleados formados en control estadístico de la calidad y en análisis de causas raíces tienen potencial pero no tienen valor de mercado.

4. **Los activos están agrupados.** Los activos intangibles rara vez crean valor por sí mismos. El valor de los activos intangibles aparece cuando se combinan eficazmente con otros activos, tanto tangibles como intangibles. Por ejemplo, la formación en calidad se realiza cuando los empleados tienen acceso a la información oportuna y detallada que proporcionan los sistemas informativos orientados a los procesos. Se crea máximo valor cuando todos los activos intangibles de la empresa están en línea, unos con otros, con los activos tangibles de la empresa y con la estrategia.

El mapa estratégico del cuadro de mando integral (Ver figura 1.3) proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como rentabilidad de la inversión, valor

para los accionistas, rentabilidad, crecimiento de ingresos y coste por unidad son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. La coordinación de acciones y capacidades con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores atrasados. ¿Cómo crea la empresa estos resultados deseados?. La perspectiva del proceso interno identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa-efecto. Comenzando por arriba encontramos la hipótesis que los resultados financieros sólo se

pueden conseguir si los clientes que son el objetivo están satisfechos. La proposición de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistentes.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

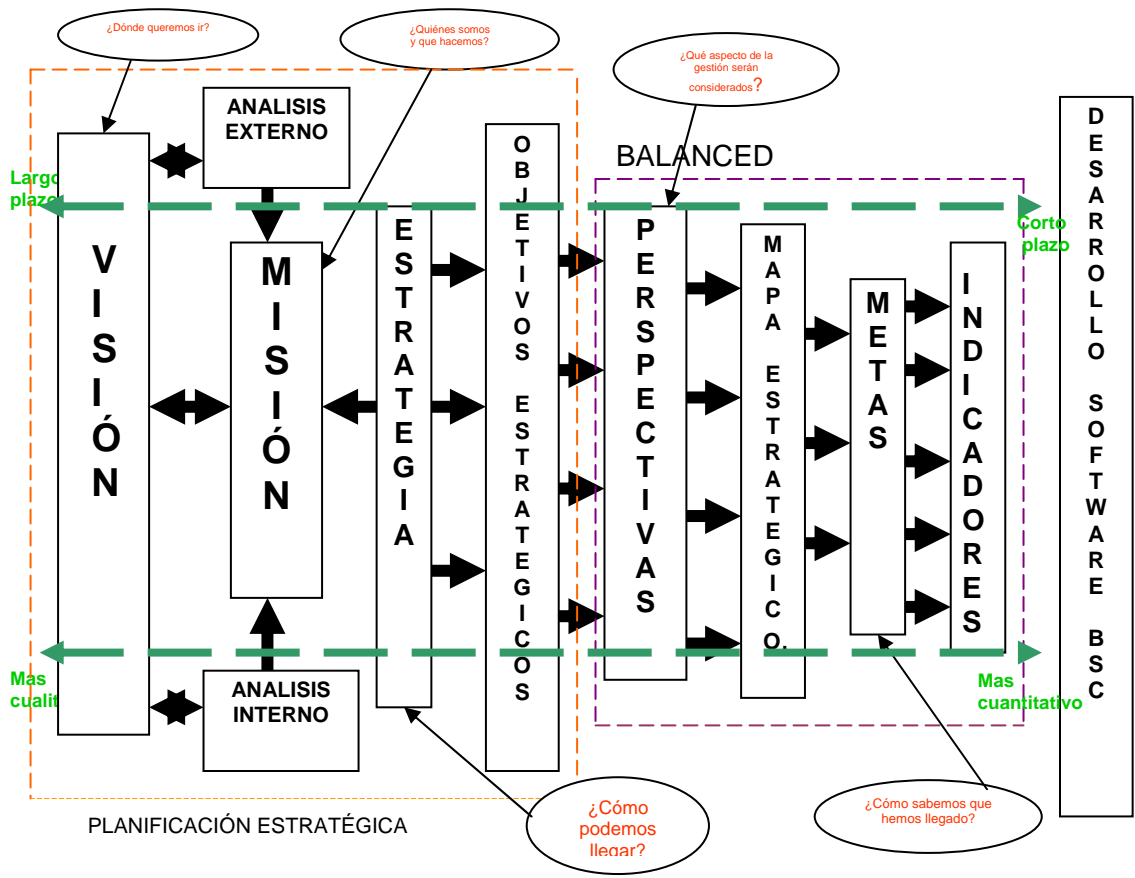


Fig. 1.1 ⁷

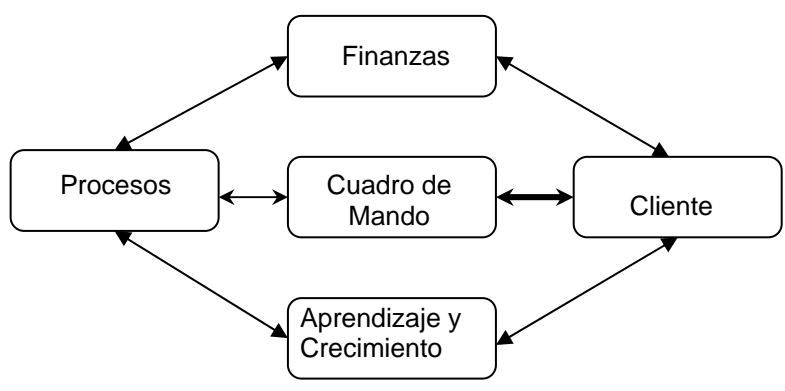


Fig. 1.2

⁷ Diagrama diseñado por el Administrador Público y Consultor en Estrategia Corporativa, don Jorge Puebla Moreno (CAS-CHILE S.A. de I.).

MAPAS ESTRATEGICOS

Mapa estratégico del Departamento de Control Animal del Condado de San Diego – California – U.S.A.

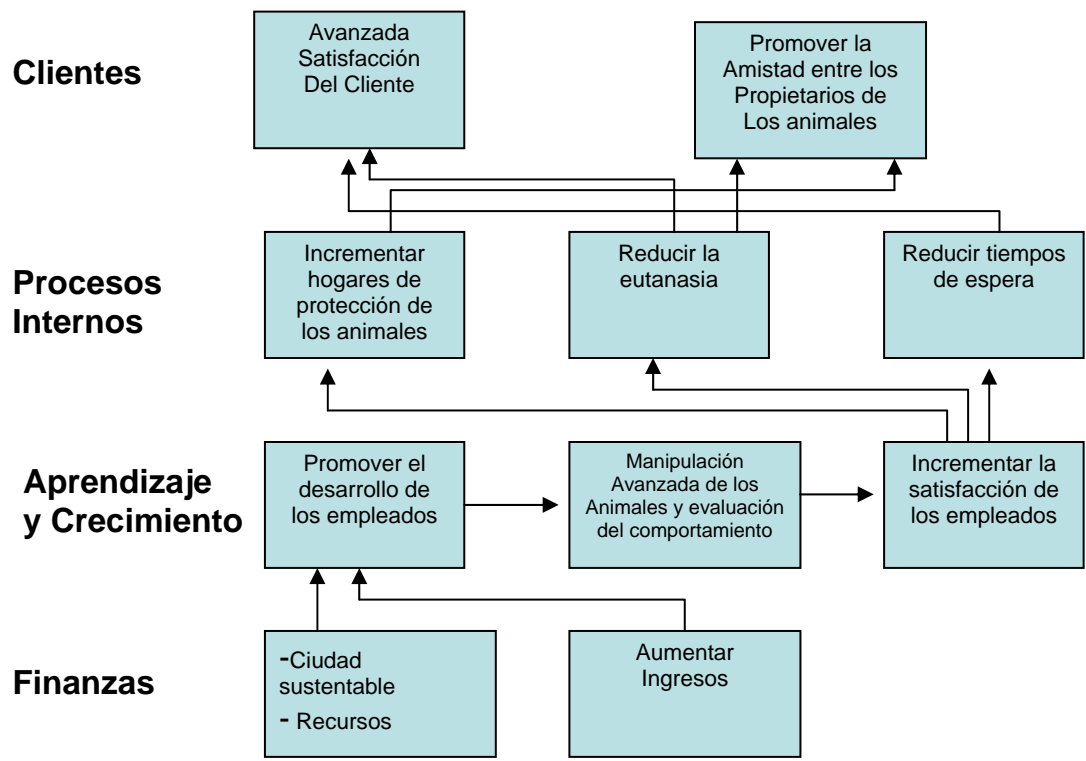


Fig. 1.3