

BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

El Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

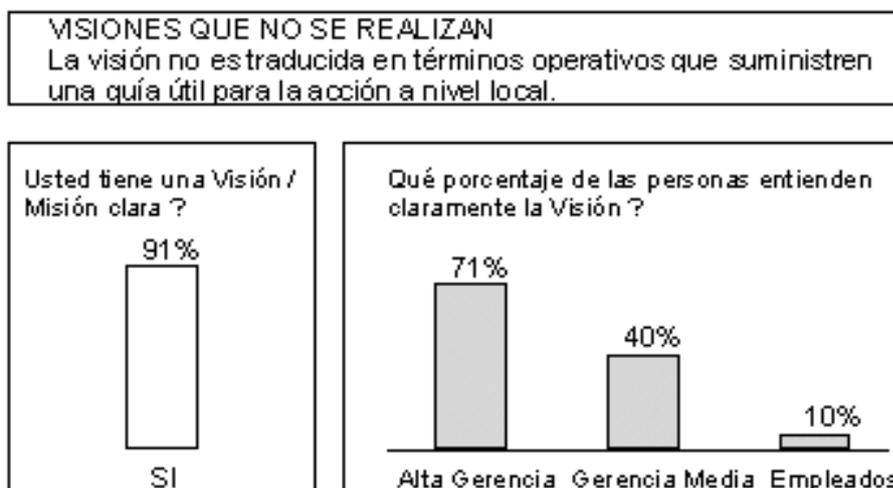
La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del Balanced Scorecard.

Concepto

El Balanced Scorecard; también llamado Cuadro de Mando Integral; ha despertado gran interés entre directivos y empresarios, hasta el punto que se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. Por que independientemente del hecho de que los modelos de planificación y gestión de empresas sean más o menos populares en determinados momentos, lo cierto es que el Balanced Scorecard contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y preocupan a nuestros directivos.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

El BSC se ha convertido en el gran aliado de los presidentes y directivos de las más importantes compañías del mundo. Por una sencilla razón, el BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.



En la mayoría de las empresas casi nadie conoce la visión. Un estudio reciente de la firma Business Intelligence realizado en Estados Unidos y Europa demostró que en las compañías no se conoce la visión: el 70% de la Alta gerencia de una compañía conocía la visión, pero solo el 40% de la Gerencia Media y nada más que el 10% de los empleados la conoce. El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía.

¿Qué es el **Balanced Scorecard**?



Función

Las empresas del área de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. La especialización funcional debe ser entregada en los procesos basados en los clientes. La producción en masa y la prestación de productos y servicios estándar ha de ser reemplazada por la entrega flexible, entusiasta y de alta calidad de productos y servicios innovadores, que pueden ser individualizados hacia segmentos de clientes seleccionados. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una

superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados.

Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser motivado o medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera, ya que este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

Beneficios del balanced scorecard

Los beneficios de la aplicación del Balanced Scorecard se pueden resumir como sigue:

- El Balanced Scorecard ayuda a alinear los Indicadores de mediciones claves del desempeño con la estrategia en todos los niveles de una organización.
- El Balanced Scorecard proporciona a la administración un cuadro global, integrado y equilibrado de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y comprensión de las metas del negocio y las estrategias en todos los niveles de la organización.
- El concepto del Balanced Scorecard proporciona retroalimentación estratégica y así facilita el aprendizaje.
- El Balanced Scorecard ayuda a reducir la enorme cantidad de información de los sistemas de información que es distribuida a los empleados.

En muchas empresas el BSC se ha implementado o se está intentando con hojas electrónicas, sin embargo estas opciones tarde o temprano colapsan debido a que no son capaces de manejar todos los aspectos que implican un Balanced

Scorecard, por lo se vuelve indispensable el uso de una aplicación diseñada de forma específica para este fin.

Ventajas del balance scorecard

1. Permite medir lo que se está gerenciando

Los indicadores y el porque hacen más preciso cualquier enunciado de intención, tanto de nivel estratégico como de tipo operacional. Indicadores finales o de resultados e Indicadores anticipados o causales. Los estándares y la manera como intensifican los beneficios de los indicadores. La metáfora del semáforo y la aplicación de indicadores para reducción de la complejidad.

2. Las cuatro perspectivas que balancean la medición

- a) Mercado y Clientes (Usuarios): Satisfacción de usuario. Crecimiento en términos de servicios y de valor entregado.
- b) Procesos Internos: Uso de Metodologías y Estándares, Mejoras en las prácticas empleadas.
- c) Aprendizaje y Crecimiento. Reuso de software, Reuniones de Aprendizaje
- d) Finanzas: Control Presupuestal

3. Definiciones estratégicas y su enlace con el accionar diario

Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y otros enunciados relacionados con intenciones o propósitos de mediano y largo plazo. Identificando Indicadores a partir de los enunciados estratégicos. Ingeniería reversa: del Tablero de Control a las Definiciones Estratégicas. Estableciendo el enlace entre Indicadores del BSC y las Definiciones Estratégicas.

4. Unidades, procesos y proyectos

Indicadores agregados y específicos. Sub-Tableros de Control. Tableros de Control personales. Manera de mejorar la performance y de establecer incentivos mediante Tableros de Controles organizados jerárquicamente.

5. Plan de acción para implementar el tablero de control

Comunicación y Planificación. El piloto. Herramientas Metodológicas. Herramientas de Software de apoyo. Cambio cultural. Ingeniería Empresarial como marco metodológico para implantación. Criterios para elegir la o las áreas piloto. Aplicando recursivamente las 3 Fases: Organización, Desarrollo, Estabilización. Concretando el Sistema de Información Herramientas de Monitoreo del Piloto. Implementando el Sistema de Información en cada área. Integrando el BSC y las iniciativas en curso para cada área.

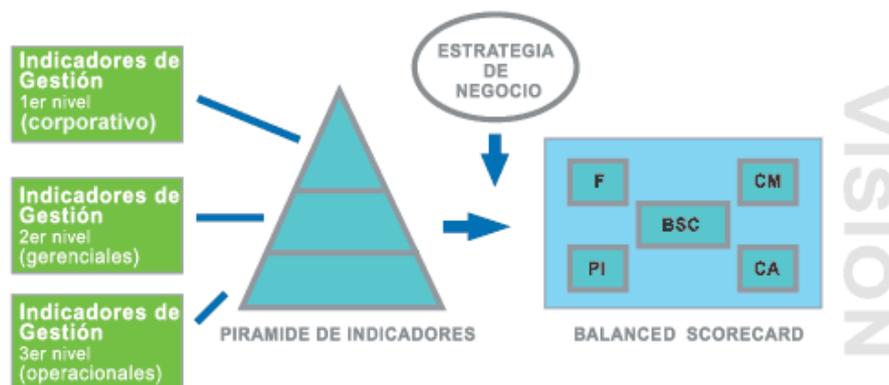
6. Soporte tecnologico para el BSC.

Porque no es imprescindible un sistema muy sofisticado para iniciarse con el BSC. Arquitectura general de un Sistema para apoyo del BSC. Implementación de funcionalidad básica mediante Hojas Electrónicas. Funciones avanzadas. Otras tecnologías de apoyo.

7. Uso del BSC para acelerar el aprovechamiento de experiencias. ¿Knowledge Management o Learning Management?.

El Ciclo de Aprendizaje: Experiencias Concretas, Conceptuar y Abstractar, Evaluar y Reflexionar. Evaluación Valor del BSC como Herramienta de Gestión de Temas Críticos. Estructuración y procesamiento del feedback . Reuniones y Formato de aprendizaje.

Grafico del Tablero de Control



Generalidades

A través de un sistema coherente de elementos; como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño; el Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial. Podríamos decir que el Balanced Scorecard nos proporciona una "fotografía" que nos permite examinar cómo estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa "fotografía" previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácilmente comunicable. Ese esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.

1.1. Desarrollo histórico:

➤ Estudio inicial:

"Measuring performance in the Organization of the future".
Nolan & Norton Institute. 1990



Principios para el Sistema de Medición del desempeño futuro:

- ① Un Balanced Scorecard
- ② Enfocado en el valor
- ③ Valor del accionista
- ④ Aprendizaje organizacional
- ⑤ Impulsado por una visión
- ⑥ Enlazado a empoderamiento



"Premisa del estudio: Los enfoques actuales de medición están basados en modelos organizacionales obsoletos y están interfiriendo con nuestra habilidad para movernos hacia el futuro..."

A pesar de sus virtudes, el Balanced Scorecard todavía es un gran desconocido, no sólo para organizaciones que se plantean implantarlo, sino también para otras que están ya inmersas en procesos de implantación. La Tabla 1 muestra ejemplos de concepciones limitadas del modelo y alternativas para sacarle más partido.

ENFOQUES LIMITADOS DEL BALANCED SCORECARD	
Enfoque limitado	Enfoque adecuado
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conjunto de indicadores financieros y no financieros ❖ Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección ❖ Centrado en el uso de la herramienta de software, Se piensa más en el software que en el contenido ❖ Enfocado en los cambios en la evaluación del desempeño y en la compensación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia ❖ Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles ❖ Centrado en el contenido. El software es un medio, no un fin en sí mismo <p>Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo</p>

¿Es útil el Balanced Scorecard para mi organización?. Antes de asumir un nuevo modelo de gestión es clave entender las razones que justifican el cambio. No en vano, el Balanced Scorecard es un proyecto que va a requerir tiempo y recursos de la organización y, por tanto, sólo es recomendable si se estima su utilidad. En ningún caso se trata de cambiar por cambiar. La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas.

El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización. Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre sus elementos, conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

Elementos de un Balanced Scorecard

La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

¿Quiere decir que el modelo debe comenzar por la definición o revisión de la misión, visión y valores? No necesariamente, pues en muchos ya están definidos. Además, son mucho más sostenibles en el tiempo que los otros elementos del modelo. Lo que parece claro es que son el punto de partida.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. De nuevo, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo, lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico.

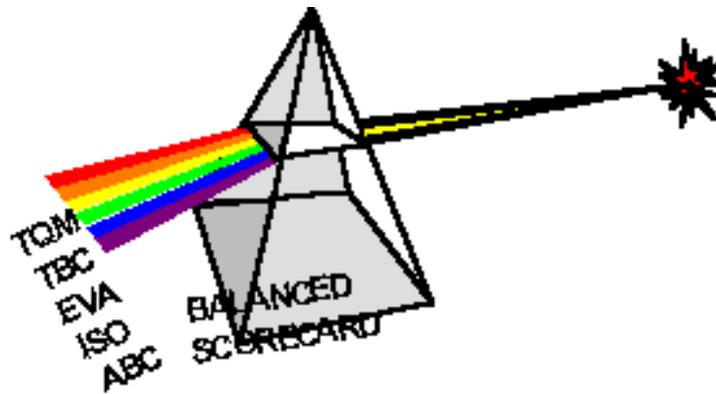
Los sistemas de medición actuales

La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

Si esto está claro, lo que las empresas deben hacer para ser exitosas es buscar un complemento a los indicadores financieros, y la respuesta la están

encontrando un sin número de empresas exitosas en el mundo (Mobil, Sears, Cigna, Skandia) y en Colombia (Ecopetrol, Isagen, Epsa, Hydrocafé, Amortiguadores Gabriel, TV-Cable Bucaramanga, Corona) las cuales en mayor o menor grado están implantando este concepto.

El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar.



Una vez que empecemos a utilizar el enfoque del Balanced Scorecard, nos damos cuenta de los resultados que podemos conseguir y la interacción de este enfoque con cualquiera de otras herramientas gerenciales, llámese calidad total, reingeniería o cualquier otra, se convertirá en un poderoso rayo láser con el cual la empresa podrá alcanzar lo que desee, su sueño anhelado, no habrá nada que no pueda vencer a través de esta combinación poderosa.

Esto constituye la mejor invitación a abrir nuestras mentes a este nuevo concepto, a empezar a aplicarlo en nuestras compañías y a empezar a ver sus resultados. Esto no es una moda más, no es algo que va a llegar a causarle

inconvenientes. Es algo que va a complementarse muy bien con lo que ya ha construido en su empresa, lo va a enriquecer, potenciar y fortalecer para lograr lo que siempre ha deseado, y lo que el presidente de la compañía, estará logrando en muy poco tiempo.

Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos

Perspectivas

Las perspectivas son un elemento prescindible del Balanced Scorecard. Al fin y al cabo, lo importante es que los objetivos estratégicos reflejen la estrategia y que los indicadores sean adecuados para su seguimiento. Sin embargo, todas las organizaciones que implantan el modelo las incluyen. ¿Por qué? Las perspectivas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura. El Balanced Scorecard es, por tanto, un modelo de gestión con visión de largo plazo, en contraste con modelos que, por incluir sólo indicadores financieros proporcionan una visión mas a corto plazo.

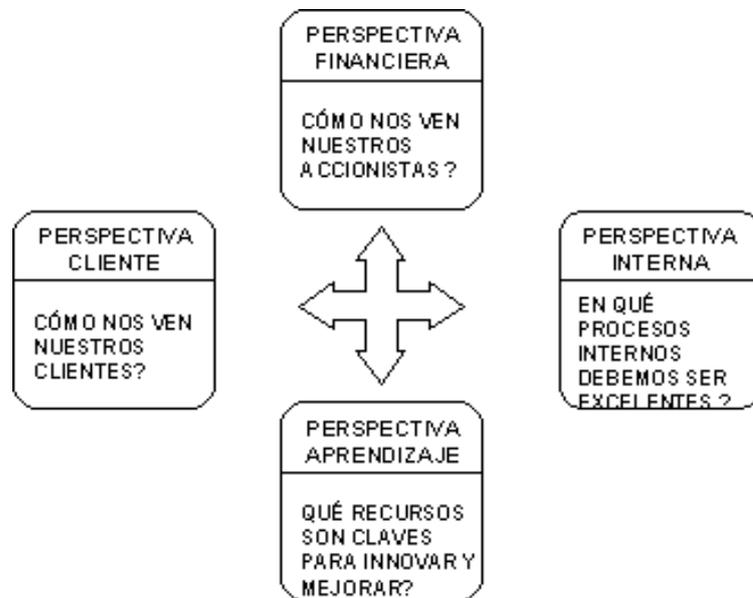
Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia. Los mapas pueden estar subdivididos en líneas estratégicas. Por ejemplo, una empresa puede tener una línea estratégica de crecimiento y al mismo tiempo otra de productividad o eficiencia, y objetivos estratégicos en ambas.

El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le

permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Integrada

Porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de 1 año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.



Balanceada

Uno de los conceptos clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard". Lo importante aquí es que la estrategia de la compañía este balanceada, así como sus indicadores de gestión, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

EL BSC BUSCA EL BALANCE ENTRE:



Indicadores Financieros
(Hard)



Indicadores No Financieros
(Soft)

Corto Plazo

Largo Plazo

Indicadores de Resultado

Indicadores de Proceso

Interno

Externo

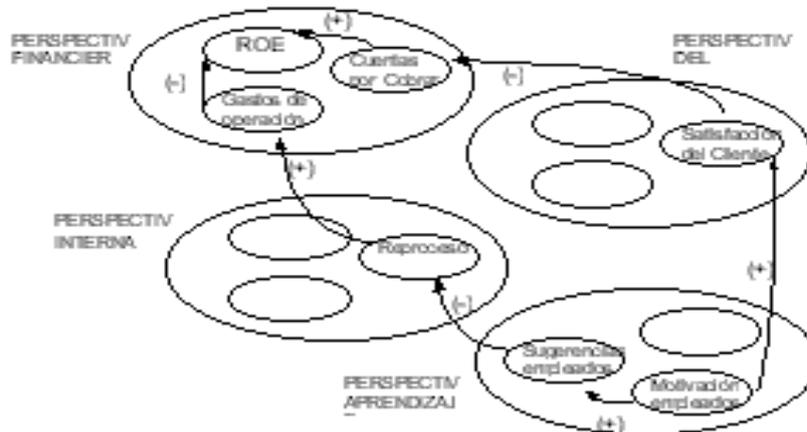
Estratégica

Otro concepto novedoso del enfoque del Balanced Scorecard, se trata de tener objetivos estratégicos que estén relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto. La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos (silos) funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa y que respondan a objetivos estratégicos.

La metodología para desarrollar e implementar sus Indicadores de Gestión Estratégicos es simple, concreta y poderosa. Cuenta con unas herramientas de apoyo que le permitirán desarrollar Indicadores de Gestión que faciliten traducir la visión y estrategias de sus compañías en acción. Estas herramientas podrán ayudarle a elaborar y hacer realidad el Balanced Scorecard en sus empresas.

COMO RELACIONAR LAS MEDIDAS DE LAS 4 PERSPECTIVAS ?



Mapas estratégicos

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

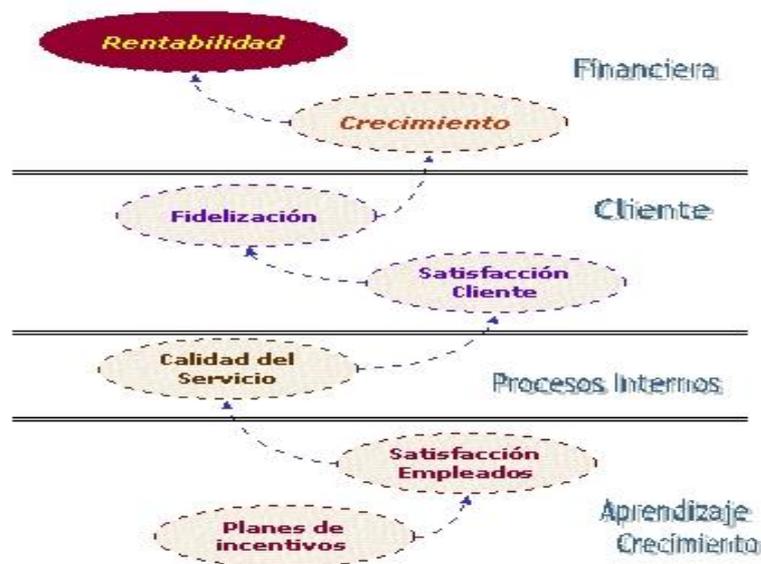
Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre **objetivos**, NO entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos. Se desprende de todo esto que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un **aprendizaje** para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se **alineen** y **enfoquen** hacia la estrategia de la empresa.

Bien podría ser este un buen ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa. Si miramos desde abajo la figura, en el área de **Aprendizaje-Crecimiento (ACr)** la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de **Planes de incentivos**, de forma que los empleados estén **más satisfechos** con su trabajo y sean más eficientes si cabe.



De ese modo, no cabe duda que la **Calidad del servicio** se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de **Procesos internos (Pri)** de la organización. Todo ello deriva en una **satisfacción del cliente** mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una **fidelización** notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de **Clientes (Cli)**.

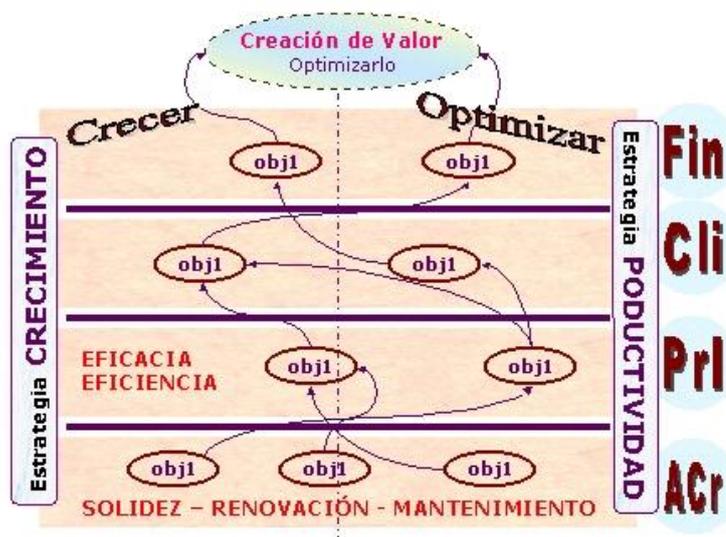
Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la **Estrategia de Crecimiento** de la empresa, lo que deriva en una mayor **rentabilidad** y una **creación de valor** importante, aspectos significativos del área **Financiera (Fin)** de la empresa. Con este EJEMPLO, queremos señalar que dentro de lo que es la configuración global de un **mapa estratégico**, debemos tener en consideración varias **Líneas estratégicas**.



Si recopilamos un poco, a la hora de configurar el Balanced Scorecard, debemos considerar la figura previa. La **Infraestructura organizativa** es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de RR.HH. adaptada y acorde a las necesidades de la empresa.

De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "**cadena de valor**". Lo cierto, es que con una buena metodología podemos eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso productivo y -en aras de ofrecer a la postre un producto/servicio excepcional- aplicar ABC/ABM. Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el cliente como para el accionista que, en relación con el uso de esta herramienta, son resultado de la propia Estrategia de Negocio.

Por el lado de los **Cientes**, parece claro que una buena imagen de empresa, unos precios y una calidad excelentes, un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, etc, hacen que sean variables que derivan de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual, desde esta óptica, genera una fidelización importante. Y, en último término y en el caso -general- de las empresas con ánimo de lucro, ello afecta de forma positiva al **Accionista**. Su objetivo primordial es el aumento de su rentabilidad que se puede derivarse -simplificando mucho el esquema- mediante un crecimiento del negocio o de una reducción de costes notable. También podemos relacionar conceptos tan significativos como el business intelligence, CRM, ABC-ABM, Intelectual Capital, EFQM, etc... con la metodología de BSC.



En este esquema queremos incidir en la importancia de los "cimientos", la empresa ha de conseguir cierta consistencia en sus planteamientos pero - obviamente- debe tomar acciones importantes en la perspectiva de **Aprendizaje y Crecimiento (ACr)**, los recursos con los que la empresa cuenta han de renovarse cada cierto tiempo, han de hacerse sólidos, ya sea a través de la formación, la motivación, etc. Es en esta sección donde se incide para relacionar los **modelos de Capital Intelectual** y los de **BSC**.

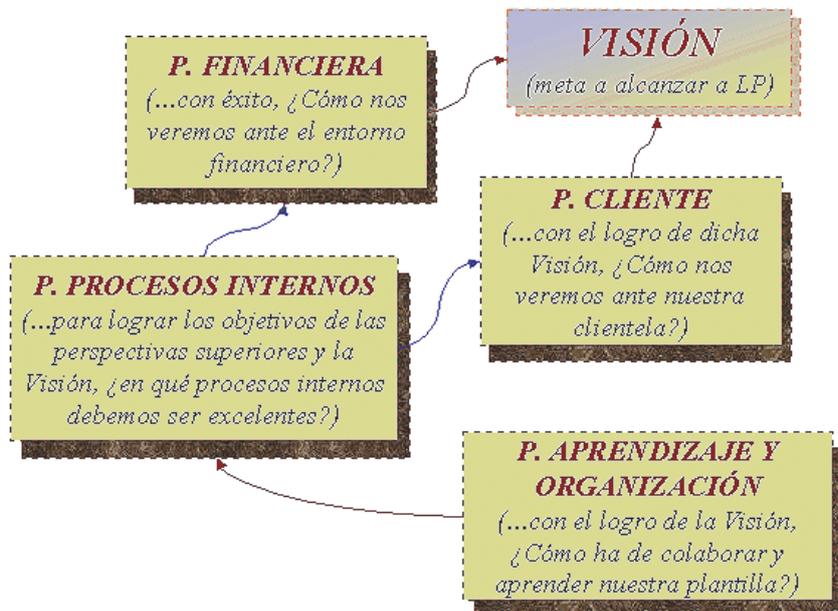
Si los "pilares del edificio" están bien asentados es del todo probable que en términos de Eficiencia (recursos necesarios) y Eficacia (tiempos óptimos), el proceso productivo funcione perfectamente. Dicho de otro modo, la perspectiva de **Procesos Internos (Pri)** se beneficiará consecuentemente de las mejoras y la solidez proporcionada en la perspectiva inferior. Los **modelos de ABC y ABM** encajan perfectamente con el **BSC** en esta parte, al igual que el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad **EFQM**, aunque este último afectado también tanto a las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento (**ACr**) como de Cliente (**Cli**). Quizá debamos destacar en este caso los Sistemas de Costes como aquellos que nos permiten una correcta asignación de los costes a los productos y/o servicios; sin embargo, últimamente se ha insistido en el concepto de **driver cost** (inductores de costes) -téngase en cuenta que la localización de la actividad y del inductor de la misma, es algo esencial en el Análisis ABC- de manera que la imputación de los costes puede mejorar y de hecho mejora sensiblemente.

Una vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los **Clientes (Cli)** son el siguiente eslabón. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior -en muchos aspectos- siendo a corto, medio y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción. En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de márketing -recordamos que las otras dos grandes áreas de interés son la minoración de costes y el análisis

de la rentabilidad-, concretamente las técnicas de **CRM -Customer Relationship Management-**, en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

Finalmente, si todo funciona correctamente, si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se **generará un valor** que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos... de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva **Financiera (Fin)** será la que al final salga favorecida. En esta perspectiva, el **EVA - Economic Value Added-** es un elemento comentado a menudo, de hecho es un indicador cada vez más habitual dentro del propio Balanced Scorecard. También el **Presupuesto** se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano 4 de cada 5 empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa.

La adaptación del BSC a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable:



Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- **Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, podemos señalar:

Fase de Crecimiento o Expansión: en esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos.

En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad: en esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta CLAVE, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

Fase de Madurez o Recolección: en esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizando los costes resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente.



- **Perspectiva del cliente**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre

básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes



Lo más importante es lograr la EXCELENCIA en una de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

Liderazgo de Producto: Una empresa que se precie de tener un Liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el MEJOR PRODUCTO. Debemos ofrecer a nuestros clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Debemos innovar, superar lo productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya tenemos. Resumiendo debemos orientarnos hacia la Excelencia de nuestros productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior. Ejemplos de empresas que cumplen estos estándares serían:

- SONY
- J&J Engineering
- COLEMAN
- INTEL
- CATERPILLAR
- MICROSOFT
- DAIMLER-CHRYSLER

- BAYER AG
- ROLEX
- BSH Group
- Barrabés

Intimidad con la clientela: La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles "a medida" ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la MEJOR SOLUCIÓN INTEGRAL, el MEJOR SERVICIO GLOBAL. Debemos convertirnos en auténticos "socios" de nuestra clientela; debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, proporcionarles respuestas a sus problemas. Ejemplo de empresas incluidas dentro de estos parámetros:

- EL CORTE INGLÉS
- IBM (años 70)
- HOME DEPOT
- MARTIN BROWER
- MOBIL
- SEUR
- Ayuntamiento de Zaragoza

Excelencia operativa: Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el MEJOR COSTE TOTAL. Organizaciones que están dentro de estas dimensiones serían:

- McDonal's
- Briggs and Stratton
- LG
- Dell Computer
- Arco
- Texas Instruments

- Costco
- Imaginarium
- Black and Decker
- Toyota
- DuPont
- Zara

- **Perspectiva interna**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.



Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios. Cabe

considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos. Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Retrabajo, desperdicio .

Cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:

Actividades de Soporte	Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA , como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc...
Actividades Primarias	Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los PROCESOS DE INNOVACIÓN (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los PROCESOS OPERATIVOS (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los SERVICIOS DE VENTA (Venta y Servicio post-venta). Estos procesos están en sintonía con lo que M.E. Porter denomina: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cadena de valor de los Proveedores 2. Cadena de valor de los Canales 3. Cadena de Valor de los Compradores
MARGEN	El valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho Margen .

Retomando las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos -en relación con las actividades primarias- que podríamos señalar como críticos:

- Estrategias de **Liderazgo de Producto**; (para ser líderes en el mercado con nuestro producto): aquí los **procesos relativos a Innovación y desarrollo** y los **procesos de mercado y comercialización** se transforman en críticos.
- Estrategias de **Excelencia operativa**; (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles): de forma evidente, los **procesos operativos** se convierten en críticos: (elementos relativos a la minoración de costes, nivel de calidad, análisis de tiempos, etc...)
- Estrategias de **Intimidad con la Clientela**; (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente): Los **procesos de relación y conocimiento de los Clientes** y/o compradores son básicos.

Los elementos de la cadena de valor desde una perspectiva gráfica bien podrían ser lo siguientes:

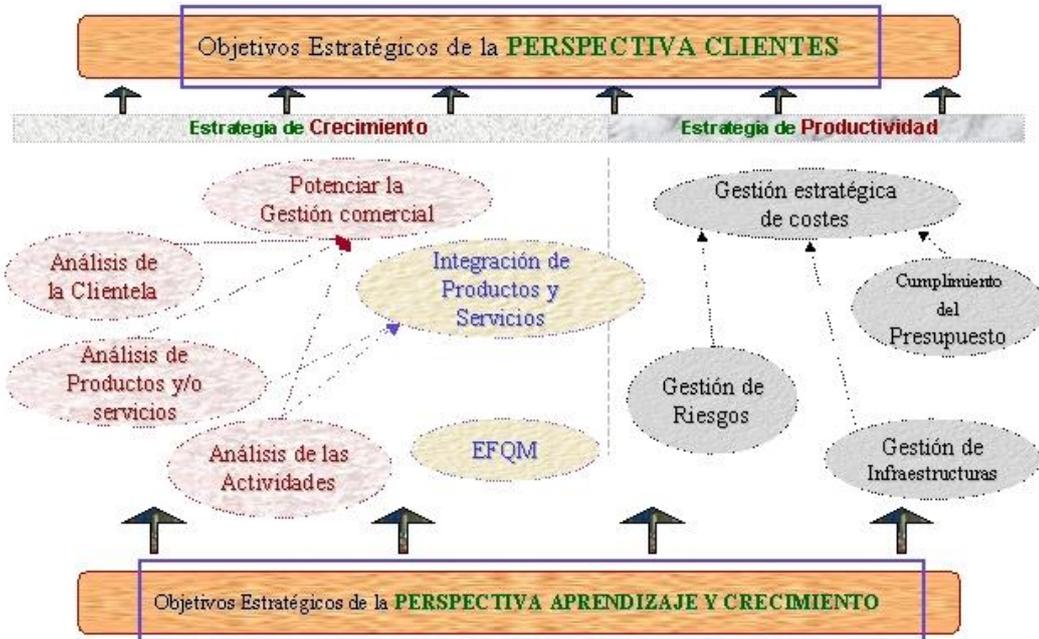


Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, **destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha**

propuesta. Los otros procesos suelen ser complementarios ("de apoyo"), siendo el **principal** el seleccionado en cada caso.

<p style="text-align: center;">PROCESOS DE INNOVACIÓN</p>	<p>En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran el elementos I+D como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunismo dentro de estos procesos (Laboratorios, Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.</p>
<p style="text-align: center;">PROCESOS OPERATIVOS</p>	<p>Aquí se entregan los productos y/o servicios al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño -desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.</p>
<p style="text-align: center;">SERVICIOS DE VENTA</p>	<p>Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.</p>

Dentro de cada uno de estos elementos deben ser considerados una serie de objetivos estratégicos, a modo de ejemplo presentamos un mapa estratégico genérico:



Debemos apuntar que lo más interesante para las organizaciones en esta perspectiva es la consideración de aquellos **objetivos** que realmente son **CRÍTICOS**, lo cual no implica que sean todos los deseables. Las organizaciones suelen conocer muy bien sus procesos internos, por ello han de hacer un esfuerzo en la selección de los realmente Críticos.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento Organizacional:**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. A menudo, como resultado de la focalización en

objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

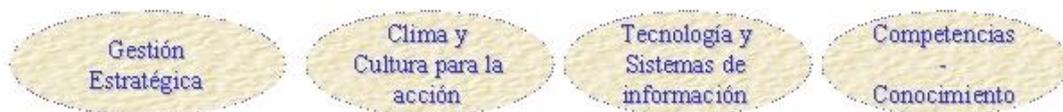
La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo

Estamos ante la perspectiva CLAVE por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recursos Humano como un elemento clave en la gestión: BSC, EFQM, modelos de capital intelectual, etc.

También denominada "Crecimiento y Aprendizaje", "Recursos estratégicos- Personas", "Gente y Sistemas", etc...

La BASE, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a instaurar cambios en la organización. También, aspectos como la Tecnología, las Alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc... son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva. Si tuviéramos que sintetizar todos estos elementos en un cuadro resumen de ASPECTOS CLAVE, podríamos considerar algo así:



Lo más importante que debemos tener en cuenta es que la empresa - necesariamente- basa su **capacidad** para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, etc, en sus recursos estratégicos de primer orden, estamos hablando de su **infraestructura** que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la Estrategia. Dentro de cada una de estas grandes áreas estratégicas, consideraremos una serie de aspectos importantes que serán en cada organización objetivos estratégicos específicos de primer orden que, en aras de la operatividad, deberán medirse para ser gestionados correctamente.



En definitiva de lo que se trata realmente es de convertir los recursos estratégicos en **Capacidades**, en auténticas **Espectativas de negocio**. La ubicación de todos estos objetivos en el "mapa estratégico" genérico, vendría a resultar algo así:



En donde podemos corroborar que las Estrategias desarrolladas en esta perspectiva -generalmente- suelen tener un alto grado de coincidencia en muchas organizaciones, no estableciéndose ninguna relación causa-efecto formal a priori.

Será en el despliegue de objetivos individualizados donde realmente pueda determinarse el esfuerzo y el alcance de las iniciativas programadas y ejecutadas.

Ejemplos de objetivos estratégicos

PERSPECTIVA FINANCIERA
Aumentar el valor de la unidad
Crecimiento de ventas en segmento clave
Mantener la rentabilidad fijada por la central
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Fidelizar clientes rentables
Mejorar la densidad de productos por cliente
Penetrar en nuevos canales
Aumentar ventas de nuevos productos
Mejorar la satisfacción de clientes
Ser considerado líder por los distribuidores
PERSPECTIVA INTERNA
Identificar nuevos clientes
Aumentar la intensidad de la relación con clientes
Mejorar la calidad del servicio
Gestionar los recursos de forma eficiente
Convertirse en una e-company
Reformzar la imagen (marca)
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Mejorar las capacidades de personas clave
Mejorar la comunicación interna
Potenciar las alianzas clave
Adaptar la tecnología a las necesidades
Conseguir fuentes de financiación
Cambiar a una gestión por procesos

Propuesta de Valor al cliente

Dado que el Balanced Scorecard ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir Kaplan y Norton las resumen, siguiendo la clasificación de Treacy y Wieserma, en:

- ❖ **Liderazgo de producto:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- ❖ **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- ❖ **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas de cliente y, por ende, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización. También pueden presentarse objetivos referentes a otras estrategias para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.

Indicadores y sus metas

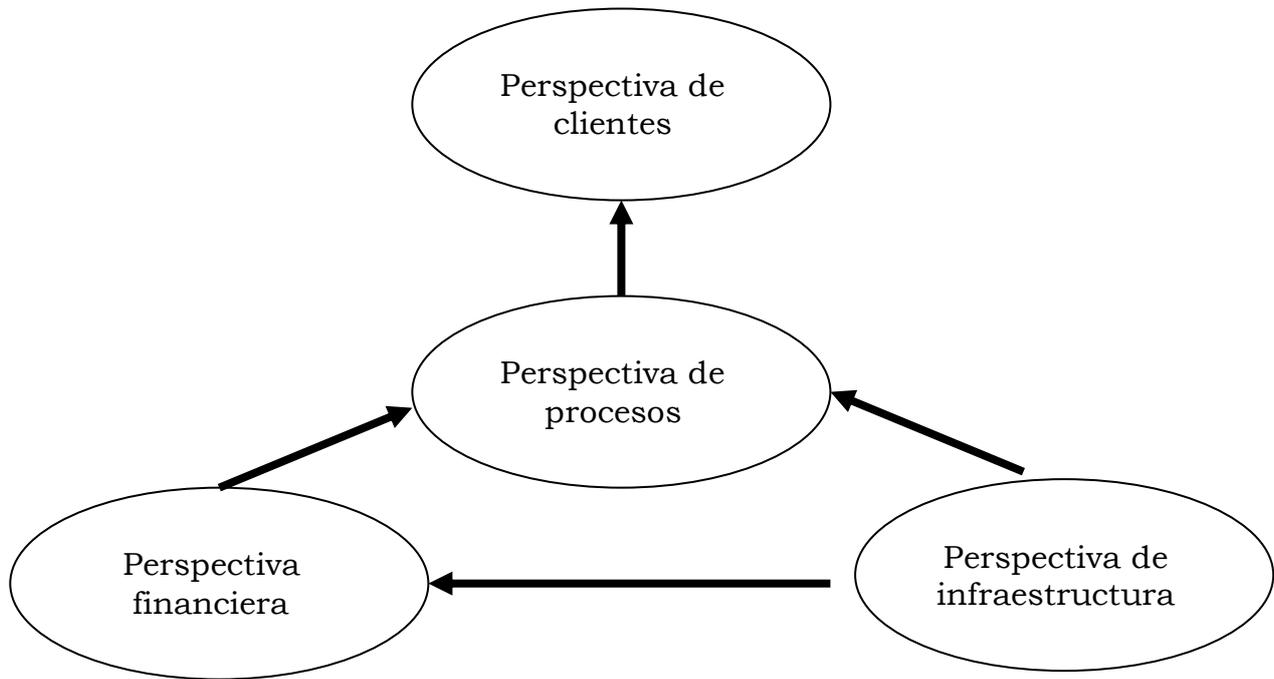
Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores. No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno. Por ejemplo, el desarrollo de esas capacidades comerciales se puede medir a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de

satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingresos por empleado.

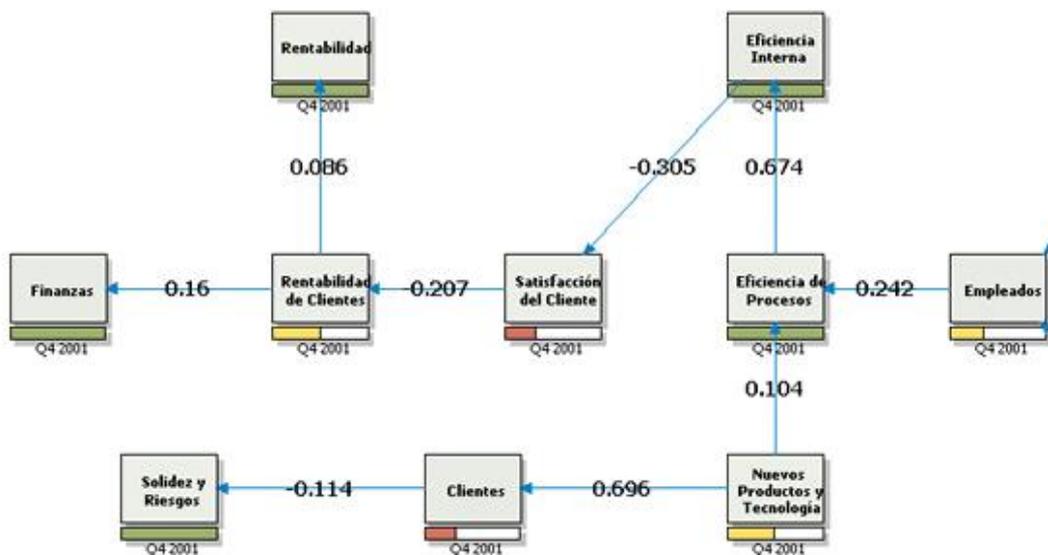
Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- ❖ **Indicadores de resultado:** miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, y en inglés, lag indicators u outcome measures.
- ❖ **Indicadores de causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, lead indicators o performance drivers.



EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO

EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO DE UN BANCO



El número de horas de formación por empleado es un indicador de causa. Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejorar las capacidades. No obstante, puede suceder que ese esfuerzo no se vea recompensado con resultados, y por eso es útil trabajar también con otros indicadores.

El índice de satisfacción y el incremento medio de las ventas son indicadores de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas. Sin embargo, el aumento de ingresos puede haberse producido por distintas causas y puede ser difícil separar el impacto causado por la formación.

El índice de satisfacción, un indicador interesante, también tiene sus limitaciones: la satisfacción no implica aumento de conocimientos ni tampoco un impacto en los ingresos. Queda claro, pues, que no hay indicadores perfectos y que

puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores que nos dan diferentes perspectivas.

Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un Balanced Scorecard habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas (también llamadas objetivos). Es importante mencionar que su fijación no es trivial. Como regla general, debieran ser metas ambiciosas pero posibles.

Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia?. En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podremos visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

Algunas organizaciones limitan el número de iniciativas estratégicas a 5, 8 ó 10. Se trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado período de tiempo. Las iniciativas también deben contar

con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento. Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento, sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un Balanced Scorecard propio. Hay organizaciones que incluyen las acciones estratégicas como una de las perspectivas del modelo.

Responsables y Recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de Inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas. Así podremos evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el Balanced Scorecard.

Evaluación Subjetiva

Aunque hemos hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

Los beneficios que proporciona un Balanced Scorecard no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos, y su posterior evaluación, son también de gran provecho.

Hemos enumerado y comentado los elementos fundamentales de un buen modelo de gestión, Estarnos ahora en condiciones de contestar a la pregunta que nos hacíamos al principio: ¿Es útil el Balanced Scorecard para mi organización?

Necesidad de un balanced Scorecard

Como hemos dicho, la utilidad del modelo no depende del tipo de organización. No sólo se ha implantado con éxito en empresas grandes, globales, de alta rentabilidad y en mercados altamente competitivos. Organizaciones pequeñas, locales, sin ánimo de lucro, con problemas de rentabilidad y en entornos regulados, han implantado el Balanced Scorecard.

La necesidad no depende, por tanto, del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Para una empresa que tenga problemas para conectar los elementos anteriormente mencionados, para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización, un Balanced Scorecard puede ser extremadamente útil. Será clave detectar, eso sí, qué se quiere conseguir. Hay empresas que lo pueden utilizar sólo como ayuda a la planificación, a través de la elaboración de mapas estratégicos; otras pueden preferir utilizarlo únicamente como sistema de información y seguimiento de la gestión. En cualquier caso, una de las virtudes del modelo puede ser establecer el enlace entre la planificación y la gestión.

El alcance y características del modelo se deberán adaptar a las características, situación y necesidades de la organización. Por ejemplo, para una

empresa pequeña, un Balanced Scorecard corporativo puede ser suficiente, mientras que hay organizaciones que tienen Balanced Scorecards a siete niveles distintos. Por ejemplo, en una empresa sin ánimo de lucro, los objetivos financieros pueden no aparecer en la cúspide del mapa estratégico, sino ser el soporte para la consecución de otros objetivos.

De la misma manera, el punto de partida para la implantación varía. Las empresas parten de un sistema de planificación, de unos instrumentos de gestión, de una estructura organizativa concreta, de un determinado estilo de liderazgo y cultura, y de unos proyectos previos ya finalizados, en marcha u olvidados, como por ejemplo, la implantación de modelos de excelencia. El Balanced Scorecard supone un cambio, pero es importante aprovechar lo que ya se ha hecho bien. Incluso adaptar el modelo a un lenguaje, unas perspectivas, etc., si ello permite que se entienda mejor. No se trata de mantener cosas que ya se han hecho, aunque sean insatisfactorias, pero sí de aprovechar esfuerzos positivos y evitar solapes con otras actividades ya realizadas.

Hemos definido los elementos que componen un Balanced Scorecard. Todo ello no garantiza una implantación con éxito. El liderazgo por parte de la alta dirección, una buena comunicación y participación, y la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo son, entre otros, factores relevantes en la implantación, aunque fuera del alcance de este artículo. Algunas implantaciones fracasan con un buen diseño por no haber tenido en cuenta ciertos aspectos clave en la implantación, como su relación con las personas, sus responsabilidades y las barreras al cambio.

Dado el enfoque integrador y global del Balanced Scorecard, implantarlo no es sencillo. Tampoco es imposible. Se trata de tener claros algunos aspectos que pueden allanar el camino de esa implantación.

Modelo Simple

El objetivo principal del modelo no es el de añadir burocracia o complicaciones, sino, al contrario, el de simplificar la gestión al centrarse en aquello que es importante. La palabra clave es priorización. Se trata de ordenar la información, los proyectos y los recursos de forma eficiente para la organización.

Lenguaje Común

El nombre que se dé al modelo, a las perspectivas y a los diferentes elementos que lo componen, es lo de menos. Lo importante es que las personas que han de utilizarlo lo consensúen, es decir, que haya un lenguaje común en la organización. Así, por ejemplo, que el modelo se llame Balanced Scorecard o Cuadro de Mando, o de cualquier otra forma, es indiferente. Pero detrás de esas palabras encontramos cosas muy distintas: desde simples listas de indicadores hasta modelos de gestión basados en la estrategia y utilizados a lo largo y ancho de la organización.

Entender el Modelo

No hay dos empresas iguales, y tampoco dos implantaciones idénticas. Las empresas han adaptado el modelo a sus propias necesidades o preferencias. Así, por ejemplo, hay empresas que no distinguen entre objetivos e indicadores, no utilizan indicadores de causa o no utilizan mapas estratégicos.

En principio, todos los elementos del modelo cumplen un papel y es importante entender su razón de ser. Las desviaciones del modelo pueden estar en algunos casos justificadas, pero la justificación no debe ser nunca la ignorancia. Es, por ello, sumamente importante entender bien el modelo al iniciar un proyecto de implantación.

Liderazgo

La implantación debe ser liderada al máximo nivel en la organización. Al ser éste un proyecto integrador y que requiere tiempo y esfuerzo, es importante

transmitir su relevancia para la organización. Ese apoyo debe ser continuado y no sólo al inicio del proyecto.

Comunicación

Para que el modelo sea aceptado y utilizado, debe ser entendido e interiorizado por parte de las personas que trabajan en la organización. Por ello es necesario un buen proceso de comunicación, La comunicación tanto vertical como transversal en toda la organización es, por otra parte, uno de los grandes beneficios que proporciona la implantación.

Participación

También ayuda en la interiorización del modelo la participación de determinadas personas que pueden aportar valor, que, además, enriquecen el diseño de los diferentes elementos que lo componen. No se trata de que todo el mundo participe en todas las fases del diseño del modelo, pero sí de que distintas personas aporten su granito de arena en algún momento, ya sea en la construcción de los mapas estratégicos o en la selección de indicadores para los objetivos estratégicos, o en la forma de medir esos indicadores, o en la valoración de las iniciativas estratégicas, etc.

Equipo de proyecto

Es vital asignar un equipo de trabajo o "facilitadores" que gestione la implantación. Su cometido es facilitar conocimiento, guiar en el proceso de diseño e implantación, proporcionar metodología y efectuar el seguimiento del proyecto. Es importante que haya un responsable último del proyecto y que para esa persona el proyecto de implantación del Balanced Scorecard sea su actividad principal. Es igualmente crítico dimensionar adecuadamente los recursos para el proyecto, que dependerán del alcance y urgencia del mismo

Fases de un proyecto de implantación de BSC

