

Las evaluaciones tradicionales del desempeño, basadas en medidas financieras, no son suficientes en un ambiente de negocios cada día más complejo, donde los activos intangibles y las relaciones cobran cada día más importancia.

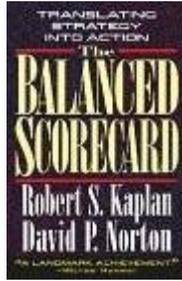
Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización.

Este nuevo sistema combina medidas tradicionales financieras (basadas en el desempeño pasado), con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro.

Los autores muestran cómo usar medidas en cuatro categorías de desempeño: financiero, conocimiento de los clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje/crecimiento – para alinear las iniciativas individuales, organizacionales y multidepartamentales, y para identificar nuevos procesos que cumplan los objetivos de los clientes y accionistas.

Bibliografía
Por Robert S. Kaplan y David O. Norton

Con fines exclusivamente didácticos
Artículo 63 Inciso B
Ley de Derechos de Autor y
Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la
República de Guatemala



El Balanced Scorecard

Traduciendo la estrategia en...

Autores Robert S. Kaplan y David O. Norton

El concepto del Balanced Scorecard

Los sistemas de reportes financieros tradicionales fueron desarrollados por empresas de la era industrial, y están basados en eventos del pasado.

Este tipo de sistema no refleja los factores que determinan el desempeño futuro, el cual es fundamental para las empresas modernas.

La habilidad de unas empresas para crear valor en el futuro depende de cuatro perspectivas:

1. Financiera: para que una empresa logre éxito financiero, ¿Cómo debería verse ante sus accionistas?
2. Del cliente: para que una empresa logre su visión ¿cómo debe presentarse ante sus clientes?
3. De los procesos internos del negocio: para ofrecer servicios que cumplan con las expectativas de clientes y accionistas ¿en qué procesos de negocios debe sobresalir?
4. Del aprendizaje y el crecimiento: para que la empresa logre su visión ¿cómo debe sustentar su habilidad para cambiar y mejorar?

Estos cuatro factores se representan en el Balanced Scorecard (BS). Una vez que la empresa ha desarrollado su propio BS, puede ser usado como un sistema gerencial para manejar estrategias a largo plazo. Esto implica 4 pasos:

1. La alta gerencia traduce la estrategia de las unidades de negocio en objetivos estratégicos específicos:
 - Objetivos financieros.
 - Objetivos de clientes.
 - Objetivos de procesos internos del negocio.



2. Los objetivos y sistemas estratégicos específicos por los que serán medidos, son comunicados a través de toda la unidad del negocio, así que todos están alineados con ellos.
3. Los gerentes identifican cuáles serán los cambios requeridos para cumplir los objetivos. Se desarrollan planes para implementar los cambios, que incluyan el presupuesto y los mecanismos requeridos.
4. La gerencia recibe información sobre cómo están progresando los logros de los objetivos. Esta retroalimentación puede obligar a realinear los objetivos en etapas intermedias.

Cómo crear un Balanced Scorecard

Perspectiva financiera: El objetivo financiero a largo plazo de cualquier compañía es proveer retornos superiores sobre el capital invertido. Para la mayoría de las organizaciones, las metas financieras están definidas con claridad, e incluyen:

- Incrementar los retornos.
- Mejorar la productividad.
- Disminuir los costos.
- Mejorar la utilización de los activos.
- Reducir los riesgos.

En todo negocio, la estrategia financiera (y en consecuencia, el factor a medir mediante el BS), dependerá de la fase en la que se encuentre la compañía y del tema estratégico:

Tema estratégico			
	Aumento de retorno y mezcla del producto	Reducción de Costo / Productividad	Estrategia de utilización de activos
Crecimiento	Crecimiento segmentario de ventas / Ingreso por nuevos productos	Ingresos por empleado	Inversión (% de ventas)
Sustentabilidad	Ingresos por participación de mercado/ rentabilidad por nuevas aplicaciones	Gastos indirectos/ a de reducción de costos	Tasas de capital de trabajo/ Tasas de utilización de activos
Cosecha	Rentabilidad/ % de clientes no rentables	Costo por unidad de resultado y por transacción	Retribución/ Proceso de producción

Perspectiva del cliente: al final de la planificación según esta perspectiva, los gerentes deben conocer bien el segmento de mercado y el perfil de los clientes que persiguen. A su vez, deben tener una clara noción de cómo será estructurada la propuesta de valor que la empresa les ofrece.

Estas son algunas medidas que se pueden utilizar:

- Participación del mercado.
- Nivel de retención del cliente.
- Número de nuevos clientes adquiridos.
- Nivel alcanzado de satisfacción del cliente.
- Rentabilidad de los clientes.

Las empresas deben establecerse objetivos específicos en cada una de estas áreas, y desarrollar objetivos de mercadeo, operaciones, logística, productos y servicios, que a su vez le ofrecerán apoyo y mejorarán dichos objetivos.

No basta con centrarse en el desempeño pasado; los gerentes deben enfocarse en la propuesta de valor que la empresa ofrecerá a sus clientes; esta debe incluir:

1. Atributos de producto y servicio: en cuanto a la funcionalidad del producto o servicio, su precio y calidad.
2. Relación del cliente: en cuanto a la entrega del producto o servicio, tiempo de respuesta y el sentimiento del cliente sobre la interacción con la compañía.
3. Imagen y reputación: se refiere a los factores intangibles que atraen al cliente a realizar negocios con la compañía.

Perspectiva del proceso interno del negocio: toda empresa tiene una cadena de valor por la cual éste es creado y entregado al cliente. El enfoque del BS obliga a alinear los distintos pasos de la cadena mediante estrategias específicas, para satisfacer las expectativas de los accionistas y clientes.

Los procesos internos que crean la cadena de valor son:

1. Innovación: procesos críticos para el futuro éxito de la empresa. Se centran en beneficios que los clientes pueden valorar en el futuro, y en cómo ofrecerlos de manera única.
2. Operacionales: relacionados con la entrega de forma eficiente, consistente y a tiempo de los productos y servicios.
3. Servicio post-venta: incluyen procesos de pagos y garantías,

actividades para asegurar la satisfacción del cliente, etc.

En el enfoque del BS, las exigencias de desempeño de los procesos internos deberían derivarse de las expectativas de las entidades externas. Se deben establecer parámetros específicos y monitorearlos a lo largo de la cadena.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: El objetivo primario en esta perspectiva yace en la infraestructura. Ésta debe desarrollarse de modo que se logren excelentes resultados en las tres perspectivas antes mencionadas.

La posibilidad que tiene una organización para cumplir con sus objetivos será directamente proporcional a la capacidad de aprender nuevas habilidades y crecer en el negocio.

Para lograr la excelencia en esta perspectiva, resultan de gran importancia:

1. Empleados: las habilidades de los empleados son de suma importancia, especialmente cuando mucho trabajo rutinario o ha sido automatizado.

Las destrezas de los empleados deben estar alineadas con los objetivos organizacionales. En general, las medidas para los empleados son: satisfacción, retención y productividad del empleado.

2. Sistemas: los sistemas de información - que proveen información rápida, oportuna y precisa, que pueden ser usados al interactuar con los clientes - son

un requisito primordial para organizaciones que aspiren crecer.

3. Alineación organizacional: los empleados altamente competitivos que emplean sistemas de información, no serán productivos a menos que tengan la libertad de tomar decisiones y ejecutarlas. El sistema necesita permitirles a los empleados tomar la iniciativa de crear clientes satisfechos.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje requiere de inversión en el recurso humano, en los sistemas y en los procesos que incrementan las capacidades organizacionales.

Requisitos para un Balanced Scorecard exitoso

Un buen BS es más que un compendio de medidas financieras y no financieras. El BS debe incluir el historial de la estrategia comercial, en una mezcla única de:

1. Medidas de resultados: son indicadores que reflejan el resultado de las decisiones gerenciales tomadas en el pasado. Aunque las medidas financieras nos son las mejores, son de gran importancia.
2. Medidas de motivadores de desempeño: reflejan la originalidad de la organización y su estrategia comercial. Cuando se combinan con las medidas de resultados, resaltan si una estrategia comercial está siendo implantada exitosamente para generar mejores relaciones con los clientes.
3. Relaciones causa y efecto: siempre debe existir una relación directa entre un programa de

mejoramiento y el desempeño financiero. Para que el BS tenga éxito desde el punto de vista corporativo, al final, la mejora debe reflejarse en los números.

Una estrategia puede describirse como una teoría sobre causa y efecto. Las relaciones causa-efecto se pueden describir en frases como "Si...entonces..." - si ocurre una condición, entonces éstos serán los resultados.

Adaptando el BS

Para que un BS sea útil, debe reflejar la estructura de la organización en la cual se aplica. No sólo debe aplicarse a una unidad de negocio, debe aplicarse también a:

- Corporaciones con varias unidades: casi siempre el mejor enfoque es desarrollar un nivel corporativo de BS que establezca los temas, medidas financieras y objetivos; se espera que cada unidad de negocio se adhiera a él.

Una vez que los temas del nivel corporativo estén resueltos, cada unidad de negocio podrá desarrollar su propia versión.

- Alianzas y fusiones: en muchas de ellas, es difícil definir las metas que ambas partes tienen. Por esto, es útil desarrollar un BS que se use para definir una agenda y las medidas.

El BS de una fusión puede facilitar la creación de valor agregado única y sustentable como consecuencia del trabajo en equipo. El vínculo entre un resultado y sus motores de desempeño debe tener valor para ambas partes.

- Departamentos de apoyo en corporaciones: un BS para grupos corporativos (mantenimiento, compras, recursos humanos, tecnología de información, etc.) puede ser muy útil, pues permite que la corporación identifique dónde se están ofreciendo servicios de bajo costo o diferenciados, y cuáles servicios pueden ser tercerizados sin mayor impacto en la competitividad.

Un BS hace que los grupos desarrollen y comuniquen una estrategia basada en la propuesta de valor que ellos le brindan a las otras unidades de negocio. El BS provee un mecanismo por el cual los procesos internos del negocio se pueden alinear para un gran número de grupos.

- Empresas sin fines de lucro y gubernamentales: desarrollar un BS también puede facilitar un mejor enfoque, mayor motivación y mayor responsabilidad en el gobierno y en las organizaciones sin fines de lucro. Se puede usar para darle una explicación lógica a la existencia de las mismas organizaciones; también es útil para que estos grupos se comuniquen con entidades externas, acerca de sus resultados y desempeño.

El BS como un sistema de gerencia estratégico

Existen cuatro barreras principales para implantar el BS:

- 1. Visiones y estrategias que no son procesables:** si una organización no puede traducir su visión ni acompañar su misión con términos que todos puedan

comprender y actuar, los programas serán ineficientes.

El proceso de desarrollar un BS puede desarrollar el consenso entre la gerencia acerca de la dirección que debería tomar la organización; debe traducir esa visión en temas estratégicos que puedan ser comunicados a toda la organización.

2. Estrategias no vinculadas a las metas de equipo e individuales: el concepto de BS le añadirá valor a la organización solo si:

- Se comunica eficientemente con todos los empleados.
- La estrategia se traduce en metas para las unidades de negocios.
- Existe alineación entre compensación y logro de metas.

El BS brinda una oportunidad ideal para que las organizaciones refuercen el vínculo entre alcanzar los objetivos del Scorecard y los programas de compensación. Tales vínculos pueden ser explícitos (usar una fórmula predeterminada) o aplicados intencionalmente por la gerencia. Fortalecer ese vínculo le da ventaja a los empleados y a la gerencia.

Del mismo modo, el desarrollo de un BS motiva a las compañías a educar e involucrar al personal que será responsable por ejecutar la estrategia.

3. Estrategias que no están vinculadas a la ubicación de recursos: cuando el proceso de presupuestar se encuentra separado del BS, surgen problemas. El presupuesto operacional debe estar alineado con la planificación estratégica para alcanzar el éxito.

Para lograr esa integración, es necesario:

- **Establecer objetivos ambiciosos:** el BS identificará las relaciones de causa y efecto que se puedan explotar para lograr incrementos totales en el desempeño.
- **Identificar y justificar iniciativas estratégicas:** cuando existe una brecha entre el desempeño actual y el objetivo estratégico, los gerentes pueden establecer prioridades para inversiones de capital y programas de acción que cerrarán dichas brechas. También pueden retirar recursos de aquellos programas que no tengan impacto notable en el logro de los objetivos estratégicos especificados.
- **Identificar iniciativas importantes entre unidades:** en las grandes organizaciones, el presupuesto BS puede facilitarle a los gerentes el identificar y fomentar iniciativas que ofrecerán beneficios tangibles hacia el logro de objetivos estratégicos y otras unidades de negocios dentro de la organización. Normalmente, este tipo de programas son difíciles de calificar y medir.
- **Dirigir el vínculo entre la ubicación de recursos y presupuestos:** con el enfoque BS los gerentes pueden vincular el plan estratégico con la aplicación de fondos discrecionales. Se pueden especificar hitos para los períodos presupuestarios venideros. El progreso de la organización hacia sus objetivos estratégicos puede ser registrado

utilizando los hitos como puntos medios.

Estos cuatro procesos tienen el efecto de incrementar el compromiso gerencial para el logro de la visión de la organización. También proveen una estructura práctica por el cual se puede medir el progreso.

4. Retroalimentación táctica en lugar de estratégica: la retroalimentación acerca de cómo la estrategia está siendo implantada es muy valiosa, pero raramente utilizada.

El enfoque BS provee una excelente estructura alrededor de la cual se pueden desarrollar revisiones significativas del desempeño estratégico. La retroalimentación es vital si una organización desea probar y reajustar su estrategia; esto se puede lograr con un proceso de aprendizaje estratégico que consta de tres pasos:

1. **El desarrollo de una estructura estratégica común.**
2. **Un proceso de retroalimentación que colecciona los datos de desempeño.**
3. **Un equipo basado en los procesos de resolución de problemas.**