

Resumen

En 1992, Robert S. Kaplan, profesor de Harvard Business School y David Norton, fundador y director de Palladium Group --compañía líder global en consultoría-- revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto que resultó muy efectivo para alinear a los negocios hacia la consecución de sus estrategias, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la Misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de acción; proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción y a través del mapa estratégico permite visualizar hipótesis causa-efecto permitiendo anticipar una Visión más clara acerca del futuro del negocio. Fundamentalmente busca complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combina indicadores financieros con no financieros para lograr un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio; de esta manera se cumple la Misión organizacional.

Palabras Clave

Diagnóstico organizacional, Dirección estratégica, Indicadores.

Componentes Básicos de un BSC

Cadena de relaciones de causa-efecto: que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

Enlace a los resultados financieros: los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Esta nota técnica fue preparada por Verónica Delgado Cortés (veronica_delgadoc@hotmail.com), con el propósito de proveer información para ayudar a que el participante profundice en la comprensión de los temas tratados y enriquecer la discusión.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45138, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

Balance de indicadores de resultados e indicadores guías: se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que es necesario “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones.

Mediciones que generen e impulsen el cambio: la medición motiva determinados comportamientos, es importante definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización hacia la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

Síntesis

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) (Balanced Scorecard-BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores.

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías, a saber: **Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento**, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos de clientes y accionistas.

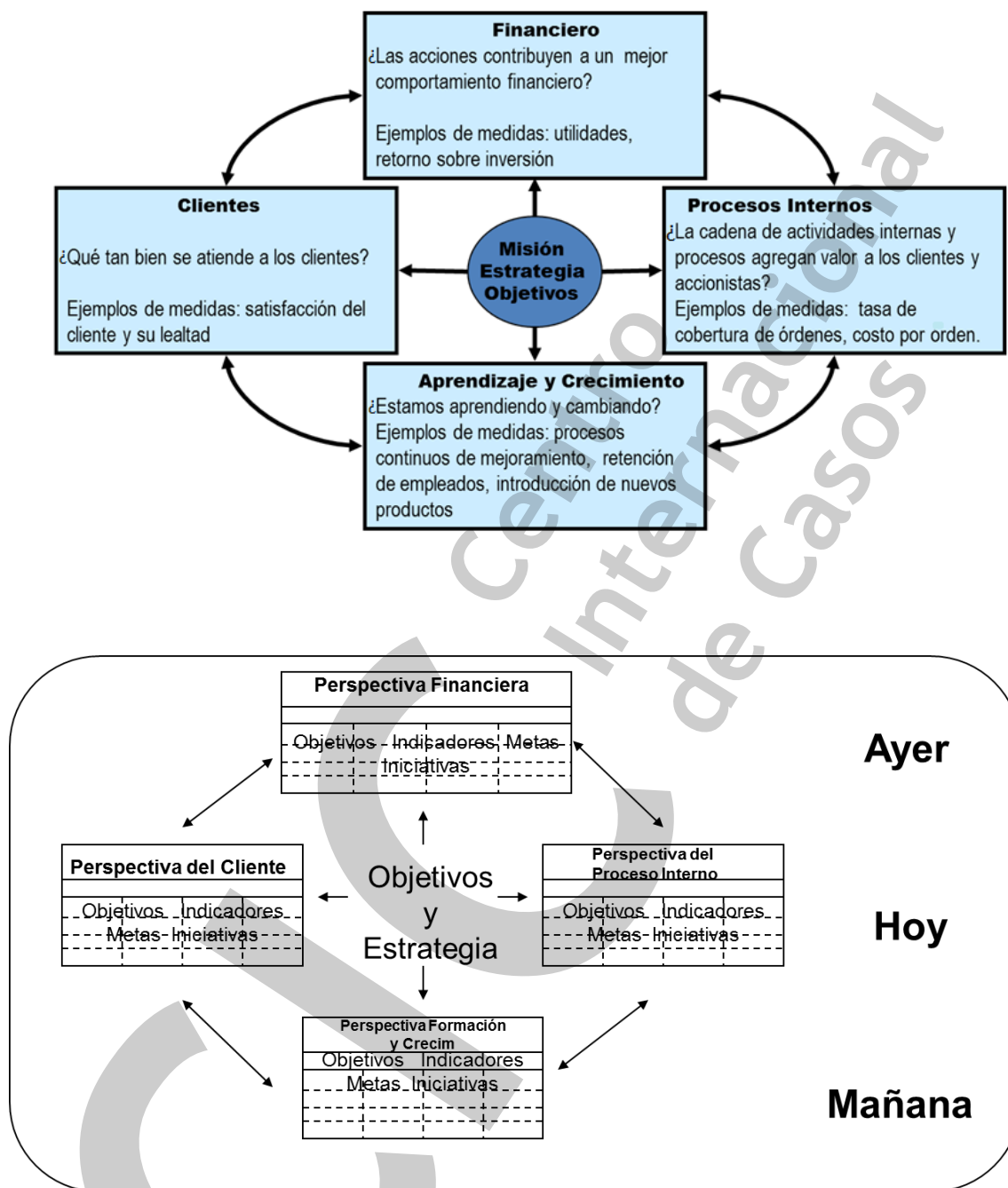
¿Qué es el Balanced Scorecard?

- Sistema para medir desempeño
 - Traducir o transformar Visión y estrategia
- Sistema de gestión de estrategia
 - Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
 - Vincular objetivos e indicadores
 - Formación y retroalimentación estratégica
- Herramienta de comunicación
 - Aclarar y traducir Misión, Visión y estrategia en un nuevo contexto que sirve como guía para la toma de decisiones diaria a todos los niveles de la organización.

¿Qué elementos integran el BSC?

- Objetivos estratégicos
- Perspectivas
- Indicadores
- Metas
- Mapas estratégicos
- Proyectos estratégicos

Principales Perspectivas de un Balanced Scorecard¹



Perspectiva Financiera

Su principal objetivo es responder a las expectativas de los accionistas. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente ya que esta refleja el mercado en el cual se está compitiendo.

- Crecimiento y diversificación de los ingresos (nuevos productos)

¹ Proceso de Consultoría, Jorge A. González.

- Reducción de costos/mejora de la productividad (banca por internet)
- Utilización de los activos/estrategia de inversión (e-business)

Perspectiva del Cliente

Su principal objetivo es suministrar información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. La satisfacción del cliente estará condicionada a la propuesta de valor que la organización o empresa plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente el espectro de expectativas compuesto por calidad, precio, relaciones e imagen

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es nuestra propuesta de valor al servirles?
- Excelencia operativa
- Liderazgo del producto
- Intimidad con el cliente

Perspectiva del Proceso Interno

En ella 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. La perspectiva de procesos analiza la adecuación de los procesos internos (reducir los tiempos de manufactura, mejorar la calidad, ser más productivos) de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero

- ¿Cuáles son los procesos clave de nuestra organización que añaden valor a clientes y accionistas?
- Relación con proveedores
- Crear productos innovadores
- Excelencia operativa

Perspectiva de Formación y Crecimiento

En esta perspectiva se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

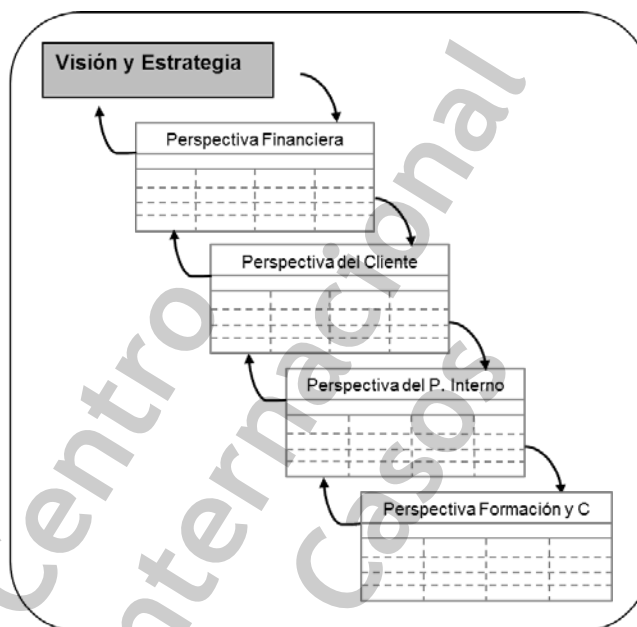
Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, tampoco se cumplirán los objetivos financieros

- ¿Qué infraestructura se requiere para alcanzar nuestros objetivos?
 - Capacidades de los empleados
 - Capacidades de los sistemas de información
 - Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos

Las relaciones Causa-Efecto²

Cada indicador seleccionado para un BSC debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización. Kaplan y Norton, (1996).

- El proceso de creación del BSC se basa en la premisa de la estrategia como hipótesis.
- Séptima ley de Senge (1998) la causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio.



Beneficios del Balanced Scorecard (BSC)

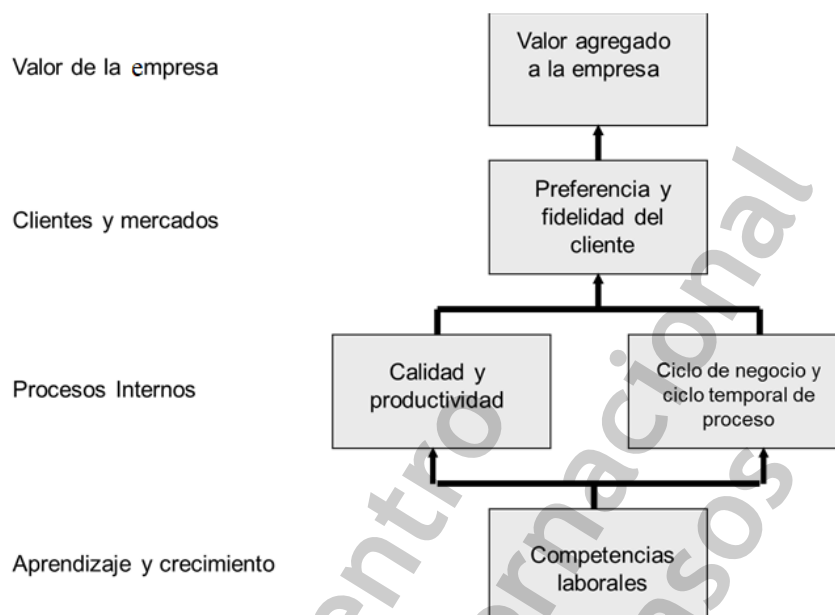
El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

Beneficios a las organizaciones que lo implementan:

1. Alineación de los empleados hacia la Visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal, de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia con base en resultados.
4. Traducción de la Visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.

² Proceso de Consultoría, Jorge A. González.

Alineación del BSC³



Indicadores

Son las reglas de cálculo y/o indicadores de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. De su selección y definición dependerá que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

Ejemplos:

- Perspectiva financiera
 1. Total del activo (U. M.)
 2. Total del activo/empleado (U. M.)
 3. Ingresos/total del activo (%)
 4. Ingresos por productos nuevos o nuevas operaciones (U.M.)
- Perspectiva del cliente
 1. Número de clientes (cifra)
 2. Cuota de mercado (%)
 3. Ventas anuales/cliente (U. M.)
 4. Clientes perdidos (cifra o %)
- Perspectiva del proceso
 1. Gastos administrativos/total de ingresos (%)
 2. Tiempo de proceso, pagos extra (días)
 3. Entrega a tiempo (%)
 4. Tiempo de espera medio (días)
- Perspectiva de formación y crecimiento
 1. Gasto en I+D (U.M.)
 2. Gasto en I+D/total de gastos (%)
 3. Gasto desarrollo de TI/gastos de TI (%)
 4. Horas, I+D (%)

³ Proceso de Consultoría, Jorge A. González.

Bibliografía

Kaplan y Norton, (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance". enero-febrero, *Harvard Business School Pres.*

Kaplan y Norton, (2001). "Cómo utilizar el cuadro de mando integral" (*The strategy-focused organization*). *Harvard Business School Pres.*

CIC Centro Internacional de Casos