

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI

The Balanced Scorecard as a management tool
in twenty-first century organizations

FRANCISCO ANTONIO SÁNCHEZ CÓRDOBA

Administrador de Empresas, Especialista en Finanzas y candidato a la Maestría en Alta Dirección en Servicios Educativos. Docente de tiempo completo, Programa de Administración de Negocios – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de San Buenaventura, seccional Cali.

fasanche@usbcali.edu.co

Resumen

El propósito de este artículo es exponer brevemente la importancia del Balanced Scorecard como herramienta de gestión y modelo de planificación que permite alinear la organización con su estrategia. El texto también plantea la ventaja de aplicar medidas financieras y no financieras, como parte del sistema de información, a todos los empleados de la organización. Finalmente, hace referencia a los indicadores más importantes de cada perspectiva que componen el Balanced Scorecard.

Palabras clave: Balanced Scorecard, cuadro de mando integral, indicadores, perspectivas.

Abstract

The purpose of this article is to briefly elaborate on the importance of the Balanced Scorecard as a management tool and planning mo-

del that allows aligning the organization and its strategy. The article also introduces the advantage of applying financial and nonfinancial measures, as part of the information system to all employees of the organization. Lastly, it indicates the most important indicators of each perspective, components of the Balanced Scorecard.

Keywords: Scorecard, indicators, perspectives.

Fecha de presentación: Noviembre de 2009

Fecha de aceptación: Octubre de 2010

Introducción

En un mercado tan competido, las organizaciones del siglo XXI han implementado diferentes herramientas para lograr posicionamiento y ser competitivas. El Balanced Scorecard,¹ BSC, es la herramienta gerencial de finales del siglo XX y su desarrollo fue liderado por el profesor Robert Kaplan (Kaplan y Norton, 2000).

El BSC retiene las medidas financieras tradicionales que se combinan con la metodología del EVA y se complementan con indicadores de desempeño futuro.

Ésta es una metodología útil para la implementación estratégica que "traduce" la misión, la visión y la estrategia de las diferentes unidades de negocio de la empresa en objetivos e indicadores tangibles, los cuales son agrupados en forma de causa y efecto, en cuatro perspectivas que permiten visualizar el desempeño organizacional: perspectiva financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.

El BSC sugiere que las medidas financieras y no financieras deben ser parte del sistema de información para los empleados de todos los niveles de la organización. Aquellos de niveles inferiores podrán entender el efecto financie-

ro de sus decisiones, mientras que los de niveles superiores podrán entender los impulsores del efecto financiero a largo plazo.

Las empresas del siglo XXI, las tradicionales y las de la nueva economía, serán más flexibles y se orientarán primordialmente a satisfacer las necesidades de los clientes. Una de las claves de las compañías exitosas es la implementación de herramientas de gestión, como el Balanced Scorecard, con miras a ser más competitivas y liderar el mercado, con el fin de generar los suficientes márgenes para el sostenimiento de la división tradicional del negocio que permitan financiar el soporte de la división dedicada a la innovación.

Se debe considerar que las organizaciones exitosas del siglo XXI promueven los valores organizacionales, la misión y la visión, para así tener trabajadores de alta competencia, proactivos y competitivos con la responsabilidad que tienen con su empresa y sus clientes.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno conocimiento de la misión, canalizando para ello sus energías, habilidades y conocimiento específico en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.

1. El cuadro de mando integral (CMI) tiene su origen en la labor investigadora iniciada en 1990 y llevada a cabo por Kaplan, R y Norton, D (1992, 1993 y 1997). El concepto de cuadro de mando integral, como antecedente del CMI de Norton y Kaplan, es un instrumento de gestión que ha sido empleado durante décadas, basados en la presentación de una serie de indicadores que a modo de señales permite el control y diagnóstico de la actividad de la empresa.

Las organizaciones exitosas cuentan con tecnología de punta que las hace más eficientes y competitivas.

A todo esto se le agrega, además, la responsabilidad de las universidades, con programas de pregrado en Administración de Empresas o de Negocios y de postgrado en ciencias administrativas, de estarse actualizando en los tópicos administrativos que la gerencia moderna necesita para ser altamente competitiva y desde luego para el crecimiento y desarrollo de la organización.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce las estrategias de la organización en objetivos relacionados, que puedan ser medidos a través de indicadores y que estén ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Por supuesto, la gerencia debe preocuparse de que su equipo de trabajo cuente con los conocimientos que sean necesarios para garantizar un buen desempeño y rendimiento en la organización, para ello se interesa por capacitar y desarrollar el talento humano que tiene bajo su cargo.

Podríamos decir que el Balanced Scorecard proporciona una fotografía que nos permite examinar cómo estamos llevando a cabo hoy nuestras estrategias a mediano y a largo plazo. Para ver esta fotografía es necesario enfocar 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 que, por lo tanto, pueda comuni-

carse más fácilmente. Ese esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.

Las organizaciones en siglo XXI están cambiando rápidamente: algunas están pasando de una situación de protección regulada a una altamente competitiva. Al mismo tiempo, muchas industrias están empezando a internacionalizarse, y están compitiendo en el mercado mundial.² Para mantener e incrementar su participación en estas condiciones, las organizaciones deberán cambiar la forma de analizar y realizar sus negocios.

Estos cambios y aquellos que permanentemente se están dando en el ambiente de los negocios han hecho obsoletos los tradicionales sistemas de medición.³ Las organizaciones de hoy deben ser capaces de "medir en movimiento". Se requiere un mecanismo de medición de desempeño que apoye la transformación organizacional. Las medidas tradicionales, comúnmente financieras, no se ajustan a estos nuevos paradigmas por su enfoque unidimensional⁴ y su naturaleza histórica hacia el pasado. Se exige un nuevo enfoque que permita ver el futuro; ésta es la propuesta del Balanced Scorecard.

A pesar de sus virtudes, el Balanced Scorecard es todavía un gran desconocido, no sólo para organizaciones que quieren implementarlo, sino incluso para aquellas que ya empiezan a aplicarlo. La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de organización, sino de los problemas que se enfrenten. El cuadro de mando integral (CMI)⁵ se ha puesto

2. Ricardo Martínez Rivadeneira (consultor de estrategia empresarial- 2003).

3. Alberto Fernández profesor adjunto del IESE en el departamento de Contabilidad y control.

4. Término utilizado para describir figuras que sólo se pueden medir en una dirección, como una línea, que sólo tiene longitud.

5. El CMI plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles como afirmó Peter Drucker: todo lo que se puede medir se puede mejorar- Paul R. Niven, el cuadro de mando integral.

en práctica en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con ánimo de lucro y sin él, y en aquellas tanto rentables como en las que trabajan a pérdidas. Adoptar el CMI depende de nuestra satisfacción con el actual modelo de gestión y de qué tanto comprendan las personas de la empresa la estrategia organizacional. Al aplicarlo a través de la relación coherente entre sus elementos, conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover la importancia de ella.

El cuadro de mando es un medio para retroalimentar una empresa sobre su desempeño global, es decir, el CMI observa la empresa como una totalidad. En los libros especializados se le denomina cuadro de mando integral al informe producido por el sistema de control de gestión para evaluar la situación de la empresa considerada como una totalidad de la empresa y, por consiguiente, está destinado a la gerencia general y a la junta directiva de la organización, órganos que tienen a cargo la responsabilidad de los resultados corporativos.

El control de gestión de la empresa expresa sus resultados en el cuadro de mando, un informe para la alta dirección que presenta en forma numérica y gráfica los valores alcanzados por la organización en cada uno de los indicadores estratégicos.

Por el hecho de ser un informe para la alta gerencia, el cuadro de mando tiene unas características especiales en cuanto a su forma y a su contenido. Debe ser sumamente sintético, en un reducido número de páginas –a lo sumo diez– se presenta un diagnóstico cuantitativo completo centrado en unos pocos indicadores que miden aspectos significativos de la organización.

Enfoque del cuadro de mando

(Pacheco y otros, 2002, cap. 8)

Existen diferentes maneras de estructurar el cuadro de mando, pero pueden destacarse tres. Una, conocida como el método Du Pont, que basa la evaluación de desempeño de la organización en el beneficio económico. Otra, que adopta el modelo de las áreas funcionales de la empresa. Y finalmente, el modelo del cuadro de mando balanceado y el cuadro de mando integral (CMI).

Como referencia a lo anterior se hará una breve descripción del cuadro de mando basado en áreas funcionales y del cuadro de mando integral (CMI).

Cuadro de mando basado en áreas funcionales

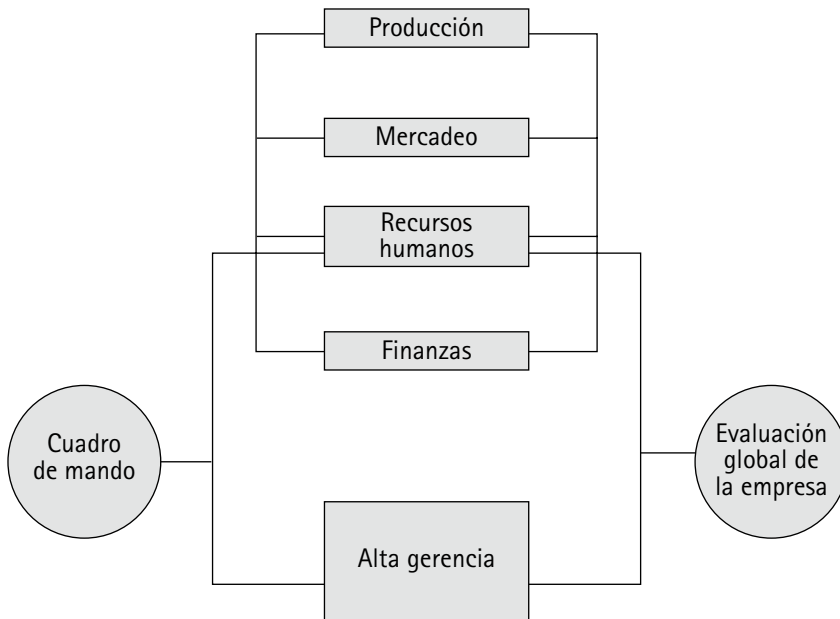
Antes que todo, es necesario aclarar que las áreas funcionales de la organización son diferentes de su estructura. En efecto, las áreas funcionales resultan de un modelo teórico de alcance universal propuesto por Henry Fayol en 1916 (1994).

Una empresa puede ser observada según sus áreas funcionales, por ejemplo, puede evaluarse su situación financiera o comercial a pesar de que su estructura organizacional no haya sido diseñada con un criterio funcional. Las áreas funcionales existen independientemente del tipo de estructura que adopte su empresa.

En este sentido, las áreas funcionales se utilizan como un criterio para ordenar y clasificar la información. Cuando el cuadro de mando se elabora utilizando las áreas funcionales como criterio para clasificar la información, el informe de control de gestión adquiere una forma similar a la del Gráfico 1.

El cuadro de mando basado en las áreas funcionales permite hacer un diagnóstico acer-

Gráfico 1. Cuadro de mando⁶



tado sobre algunos aspectos significativos de la gestión, identificar las áreas que presentan problemas y facilitar la adopción de medidas correctivas.

Cuadro de mando integral (CMI)⁷

El cuadro de mando integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se pueda describir. Contrario a lo que sucede en las finanzas, en las que hay marcos establecidos como libros de contabilidad, las cuentas de resultados y los balances para documentar un plan financiero, no existen marcos generalmente aceptados para describir la estrategia organizacional. Hay

tantas maneras de describir una estrategia como teóricos y metodologías que se relaciona con ella.

El cuadro de mando integral (CMI) es un medio para presentarle a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión. Sin embargo, su autor afirma que es algo más que un sistema de medición. El verdadero poder del cuadro de mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. Llena el vacío que existe en la mayor parte de los sistemas de gestión, en los cuales hace falta un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación de ésta (Kaplan y Norton, 2000, pp. 32-33).

6. A pesar de que algunos autores han formulado críticas al modelo de las áreas funcionales, este sigue ampliamente utilizado, entre otras razones, porque se encuentra bastante difundido como criterio de diseño de la estructura y porque existen profesiones especializadas en el estudio de cada área.
7. Uno de los libros más recientes sobre la evaluación global de la empresa es el cuadro de mando integral, Kaplan y Norton, que busca utilizar los antiguos indicadores de las áreas funcionales y complementarlos con nuevas tendencias de la evaluación de la empresa

El CMI sugiere cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder una pregunta determinada sobre:

- El cliente (customer): ¿cómo nos ven los clientes?
- La parte interna del negocio o los procesos internos (internal business): ¿en qué debemos sobresalir?
- Innovación y aprendizaje (innovation and learning): ¿podemos continuar mejorando y creando valor?
- El aspecto financiera (financial): ¿cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Sin ánimo de exhaustividad, vamos a proceder a presentar una serie de ejemplos de indicadores para distintos objetivos estratégicos de las siguientes perspectivas (López):

Perspectiva del cliente: objetivos e indicadores

Volumen de cliente

- Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado.
 - A nivel regional / comercial / zonal.
 - A nivel de segmento de mercado.
 - Por tipo de clientela.
- Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos segmentos del mercado objetivo.
- Porcentaje de nuevos clientes / clientela total.
- Porcentaje de ingresos de clientes nuevos.
- Porcentaje de nuevos clientes vía acción promocional.
- Porcentaje de ingresos de nuevas zonas geográficas.

Satisfacción

Precio

- Benchmarking estratégico de precios.
- Porcentaje de descuentos ofertados.
- Evolución de los precios.

Calidad

- Porcentaje de quejas de clientes.
- Nivel de garantía del servicio.
- Porcentaje de incidencias o defectos, índice de error en los productos.
- Nivel de atención personalizada.

Fidelización (retención clientes)

- Porcentaje de lealtad del cliente:
 - Recompra / cambios en el volumen de actividad.
 - Intención de recompra o cambio de volumen.
 - Recomendaciones a otros clientes potenciales.
- Clientes que compran después de una subida considerable de precios.
- Índice de repetición de compra (frecuencia).
- Tiempo medio de retención del cliente.

Rentabilidad por cliente

Haciendo un ejercicio de reflexión, lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un sistema de costes ABC⁸ que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa, constituye un elemento esencial de la perspectiva de los procesos internos.

- Porcentaje de ingresos por pedidos.
- Desviaciones en precios.
- Análisis de márgenes brutos.

8. Gerencia estratégica de costos basado en las actividades.

- Cálculo neto de pérdidas y ganancias.
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución.

Optimización de los plazos de entrega

- Porcentaje de puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio.
- Porcentaje de puntualidad en entrega de productos.
- Porcentaje de reparaciones efectuadas por unidad temporal.

Perspectiva de procesos internos: objetivos e indicadores

Procesos de innovación

Quizá sea en esta fase en la cual hay mayor riesgo de comprometer los costes en los que se haya incurrido; por ello debemos ser particularmente eficientes en su asignación e intentar asegurar una adecuada posición estratégicamente competitiva. Entre los indicadores que pueden ser considerados, apuntamos los siguientes:

- Porcentaje de nuevos productos o servicios que cumplen con las especificaciones funcionales desde el primer instante.
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos.
- Costes de desarrollo / Beneficios operativos --> generado por un nuevo producto en un período.
- Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto.

Procesos operativos

Es uno de los objetivos de primer nivel, incluso en la actualidad: reducción y control de

costeo, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc.

En relación con los procesos productivos se suelen utilizar muchos tipos de medidas que corresponden con los *tiempos productivos*⁹ y, en ese sentido, uno de los que más se está empezando a usar es la *eficiencia del ciclo de producción*.

- Rendimientos varios:
 - Porcentaje de desechos.
 - Porcentaje de uso de Inmovilizado.
- Porcentaje de procesos sometidos a control estadístico de procesos.
- Número de reclamaciones de la clientela.
- Ratios de defectos.

Con respecto a la reducción y control de costos debemos hacer un énfasis especial en aquellos procesos productivos en los que está funcionando un Sistema ABC, de forma que podamos analizar con bastante precisión los costos asignados a cada actividad y saber en qué caso podemos considerar conveniente reabsorberla por otra, reorientarla o si da lugar, eliminarla

Servicios de ventas

El servicio postventa es, sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente. Elementos como las reparaciones, las garantías, la atención, el tratamiento de defectos, las devoluciones, son objetivos de primer nivel a considerar. No se trata de vender bueno, bonito y barato, sino de dar algo más que los demás no dan y que el cliente lo perciba. Por mencionar algunos aspectos a medir, señalaremos:

- Coste de las reparaciones.

9. Aumentar la productividad y reducir el inventario.

- Tiempos de respuesta.
- Tiempos de servicios de asistencia técnica.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tecnología de información y sistema de información

- Nivel de avance tecnológico.
 - Puestos TI/plantilla.
 - Número de personas formadas en TI y en SI.
 - Número personas formadas en TI y en SI/plantilla.
 - Número de actividades automatizadas totalmente.
- Nivel de Inversión en TI y en SI.
- Proyectos anuales presentados sobre TI y SI.
- Nivel de participación/satisfacción de los usuarios del sistema.

Sistema de calidad y auditoría de sistemas

- Calidad del sistema de planificación.
- Número de incidentes al utilizar el sistema.
- Nivel de inversión en auditoría de sistemas.

Clima organizacional

- Nivel de disfuncionalidad.
- Grado de satisfacción de los empleados.
- Niveles de dependencia/independencia.
- Nivel de productividad del personal.
- Eficiencia laboral.

Capital humano

- Número de personas participantes en equipos de mejora.
- Número de equipos creados por año.
- Número de formadores internos.
- Porcentaje de diversidad hombres/mujeres.

Gestión del capital intelectual

Aquí deberíamos tener en consideración un conjunto muy amplio de indicadores relativos a la medición del capital humano, del capital estructural y del capital relacional.

- Nivel de adaptación al cambio.
- Nuevas prácticas convertidas en referente de actuación de la empresa.
- Habilidades estratégicas que generan valor añadido.

Estrategia de crecimiento de los ingresos

- Porcentaje de incremento de la cifra de negocio.
- Porcentaje de aumento cuota de mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc.).
- Porcentaje de ingresos procedentes de:
 - Clientes nuevos.
 - Zonas geográficas nuevas.
 - Nichos de mercado nuevos.
 - Líneas productivas o productos nuevos.
 - Aplicaciones nuevas de productos y servicios ya existentes.
- Ingresos totales de otras unidades de negocio.
- Rentabilidades por:
 - Clientes.
 - Productos y servicios.
 - Zonas regionales.

Estrategia de inversión

- Eficiencia en la utilización del capital circulante:
 - [saldo clientes/venta media diaria]
--> Días de ventas en las cuentas a cobrar.

- [saldo proveedores/compra media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a pagar.
- Porcentaje de activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa.
- Rentabilidad:
 - Financiera --> [beneficio neto/fondos Propios].
 - Económica --> [beneficio bruto/activo Total neto].
 - De las ventas --> [beneficio neto/nómen de Negocio].
 - De las inversiones --> [beneficio bruto/valor contable neto de las inversiones].

Estrategia de productividad

- Porcentaje de reducción de los costes unitarios.
- Porcentaje de reducción de los gastos operativos, administrativos, generales, etc.
- Ventas por empleado.

Optimizar el valor del accionista

- Flujos de caja generados (cash flow).
- Beneficio por acción.

A través de la creación de indicadores la empresa puede conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información –tanto la del entorno como la que maneja habitualmente– con la que cuenta en cada momento o en cada escenario.

Conclusión

El Balanced Scorecard puede ayudar a planificar, entender y comunicar mejor las estrategias organizacionales, y a gestionar la visión más globalmente y a largo plazo. Muchas organizaciones han sido capaces de

diseñar modelos adecuados pero han tenido problemas a la hora de ejecutarlos. El apoyo por parte de los máximos responsables, tener un equipo base de trabajo con poder formal e informal dentro de la organización, una comunicación fluida y una participación de personas clave que cada uno aporten su punto de vista en facetas concretas del proyecto, son fundamentales para su exitosa puesta en práctica. Algunas no han alcanzado todo su potencial por no tener en cuenta aspectos relacionados con las personas y sus barreras al cambio. Una buena gestión hacia el cambio es fundamental.

El cuadro de mando integral permitió a las primeras organizaciones alinear sus equipos directivos, sus unidades de negocios, sus recursos humanos, sus medios tecnológicos de la información y también sus recursos financieros con la estrategia de la organización. El cuadro de mando integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, ya que no se puede aplicar una estrategia que no se pueda describir. A diferencia de lo que pasa en las finanzas, hay un marco establecido como libros de contabilidad, las cuentas de resultados y los balances para documentar un plan financiero, no existen marcos generalmente aceptados para describir la estrategia organizacional. Hay tantas maneras de describir una estrategia como teóricos y metodologías que se relacionan con ella.

Estudios hechos a organizaciones que aplican exitosamente el Cuadro de Mando Integral han descubierto un modelo repetitivo en el que siempre se da ese enfoque y hay alineación de la estrategia.

Bibliografía

- FAYOL, Henry (1994). *Administración general e industrial*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996). *Cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000.
- _____ (1996). *El Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégico*. Deusto.
- _____ (2000). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- "Balance positivo". Entrevista a ROBERT KAPLAN Y NORTON DAVID por Lori Calabro. Volumen 4. Revista *Gestión*. Junio-julio de 2002.
- LÓPEZ VIÑEGLA, Alfonso. *Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard*. Edición AECA.
- PACHECO, J. C.; CASTAÑEDA, W.; CAICEDO, C. H. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Primera Edición. McGraw-Hill – Corporación Calidad.
- NILS, G. O.; CARL, J. P.; JAN, R.; SOFIE, R. (2004). *El cuadro de mando en acción equilibrando estrategias y control*. Editorial Deusto.
- FRED, R. D. (2008). *Concepto de administración estratégica*. Décimo primera edición. Person Prentice Hall.
- VOGEL, M. H. *Tablero de comando*. Red y foros. 2009-2010.