

BALANCED SCORECARD

Jorge Ceretta

Claudia Di Landro

Pablo Eiroa

Rosario Galiana

Luis Goenaga

Leonardo Santos

Resumo:

Las empresas se están desplazando actualmente desde la era de la competencia industrial a la era de la competencia informática. El entorno de esta nueva era en las organizaciones industriales y de servicio requiere de nuevas capacidades para el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles ha resultado más decisiva que la inversión en activos físicos o tangibles. El Balanced Scorecard se desarrolló para comunicar los objetivos múltiples y coordinados que las empresas deben alcanzar para competir sobre la base de sus capacidades e innovación y no sobre los activos físicos. El BSC transforma las misiones y las estrategias en objetivos y medidas, organizados en cuatro perspectivas: financiera (las medidas de rendimiento financiero indican que la estrategia de la empresa y su implementación y ejecución contribuyen a la mejora de la misma), de clientes (los directivos identifican los segmentos de clientes y mercados en los que competirán las unidades de negocio y las medidas de los rendimientos de éstas unidades en esos segmentos-objetivo), de los procesos internos de negocios (se identifican los procesos críticos en los cuáles la organización debe destacar) y de aprendizaje y crecimiento (identifica la infraestructura que la organización debe construir para poder crecer y mejorar a largo plazo).

Palavras-chave:

Área temática: *Seção de Estudantes*

BALANCED SCORECARD

Jorge Ceretta – Analista Contable
Claudia Di Landro – Analista Contable
Pablo Eiroa – Analista Contable
Rosario Galiana – Analista Contable
Luis Goenaga – Analista Contable
Leonardo Santos – Analista Contable
Lic. Cr. Ricardo Laporta – Profesor de Gestión de Costos (Orientador)
Universidad Católica del Uruguay
jima@adinet.com.uy
Estudiantes de Graduación de la carrera Contador Público

Área temática: La Gestión de Costos y los Sistemas de Información
Sección Estudiantes de Graduación

BALANCED SCORECARD

La Gestión de Costos y los Sistemas de Información.
Sección Estudiantes de Graduación

RESUMEN

Las empresas se están desplazando actualmente desde la era de la competencia industrial a la era de la competencia informática. El entorno de esta nueva era en las organizaciones industriales y de servicio requiere de nuevas capacidades para el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles ha resultado más decisiva que la inversión en activos físicos o tangibles.

El Balanced Scorecard se desarrolló para comunicar los objetivos múltiples y coordinados que las empresas deben alcanzar para competir sobre la base de sus capacidades e innovación y no sobre los activos físicos. El BSC transforma las misiones y las estrategias en objetivos y medidas, organizados en cuatro perspectivas: financiera (las medidas de rendimiento financiero indican que la estrategia de la empresa y su implementación y ejecución contribuyen a la mejora de la misma), de clientes (los directivos identifican los segmentos de clientes y mercados en los que competirán las unidades de negocio y las medidas de los rendimientos de éstas unidades en esos segmentos-objetivo), de los procesos internos de negocios (se identifican los procesos críticos en los cuáles la organización debe destacar) y de aprendizaje y crecimiento (identifica la infraestructura que la organización debe construir para poder crecer y mejorar a largo plazo).



INTRODUCCIÓN

El espíritu de cambio que vivimos afecta al mundo empresarial en su sustancia. Lo que hoy puede ser un excelente negocio, de pronto ya mañana no lo es, aunque surjan nuevas posibilidades. Todo esto tiene un particular reflejo en la técnica y métodos empresariales. En algunos momentos parecen que las novedades son una verdadera panacea, capaz de solucionar todos los problemas, pero las realidades muestran otra cosa.

Los curallotodo y la piedra filosofal no existen. A lo más que podemos aspirar es a las soluciones imperfectas, a las técnicas parciales, al compromiso entre aspiraciones a veces incompatibles, para tratar de solucionar los problemas que se plantean en el mundo de la empresa actualmente. Pero en una organización con un buen liderazgo, con la motivación adecuada de sus integrantes, y una elevada participación de éstos con los objetivos de la organización, cualquier técnica puede funcionar correctamente, ya que las personas tratarán de superar las imperfecciones.

Es frecuente oír que vivimos en un mundo de continuo cambio. Los avances tecnológicos, las variaciones en los gustos y aficiones en las personas, la evolución de las costumbres, todo parece estar cambiando a velocidades cada vez mayores.

Todo ello tiene un particular reflejo en las técnicas y métodos de gestión empresarial. Periódicamente aparecen métodos, supuestamente nuevos, que llenan las páginas de las revistas, las conversaciones entre profesionales y las cajas de herramientas de las compañías de consultores. En algunos momentos parece incluso que éstos métodos pueda ser la solución a todos los males, el principio de una nueva era o un enfoque que va a abrir puertas insospechadas a la prosperidad de la empresa.

Raramente responden a éstas expectativas. Con mucha mayor frecuencia, son sencillamente una moda (o, con una palabra inglesa algo más precisa, “fad”, una moda o un entusiasmo de corta duración). Algunos que han aparecido como una novedad hace ya un tiempo, han tenido un fuerte ascenso seguido de un descenso similar. Los círculos de calidad o la “calidad total” pertenecen a éste grupo.

Del “Tableau de Bord” de los años 50’ ... a la Balanced Scorecard del 2000

El diseño y la utilización de un sistema de indicadores que permitan al directivo de empresa tener un resumen significativo de lo ocurre en ésta, para poder evaluar la marcha de la misma y tomar medidas en caso necesario ha sido desde siempre una aspiración de los directivos de empresas y otras organizaciones. Los “tableaux de bord” franceses de los años 50 y 60 trataban de ser enciclopédicos, e incluir todo lo que pudiera tener importancia. Con ello, conseguían con frecuencia ser prolijos en variables. De hecho, no había ningún intento de que fueran pocas. La prioridad estaba en que comprendieran todo lo importante en el funcionamiento de la empresa.

Por la misma época la atención de los norteamericanos estaba más enfocada al estudio de indicadores-resumen concretos, con la mentalidad que tuvieran que ser pocos, ya que un número elevado puede ocasionar una saturación de la información por parte de la dirección, y, por tanto su uso incorrecto.

El enfoque actual del Balanced Scorecard (BSC) no está expresado en ningún lugar de manera única, aunque tal vez el artículo clásico de Kaplan y Norton y su posterior libro sean posiblemente los mejores exponentes del mismo. Tiene, sobre elaboraciones anteriores y sobre los “Tableaux de Bord” franceses de los años 50, algunas ventajas indudables. En primer lugar, los enfoques anteriores incluían casi de manera exclusiva variables económico-financiero; en cambio, si hay algo claro en el enfoque actual es la inclusión de otro tipo de variables, relacionadas con la situación competitiva, con las capacidades de la empresa, la innovación, etc. En segundo lugar, las variables que trata de medir son de más amplio alcance, es decir, son para la empresa en su conjunto, son más “globales”.

MEDIDAS INTEGRADAS QUE GUIAN EL DESEMPEÑO.

Las medidas tradicionales, que han sido de gran utilidad, siguen siendo necesarias, pero ya no son suficientes, porque no siempre permiten conocer cuales son las causas reales de los problemas.

La información contable-financiera no es suficiente, por sí sola, para la toma de decisiones, porque refleja sólo lo que ya pasó y no ofrece información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ni sobre aspectos externos o de operativa interna de la empresa. Pero los gerentes no tienen necesariamente que elegir entre medidas operativas y medidas financieras de manera excluyente.

En la práctica queda claramente demostrado que ambos tipos de medidas son utilizadas en forma conjunta. Mediante la combinación se puede lograr el doble objetivo de: generar una evaluación clara de gestión y visualizar las áreas críticas del negocio. En síntesis los gerentes quieren una presentación equilibrada de ambas medidas: operativas y financieras.

El *balanced scorecard* está conformado por un grupo de medidas que le da a los altos niveles ejecutivos una rápida y comprensiva visión del negocio. Contiene medidas financieras que muestran los resultados de acciones ya tomadas y se complementan con medidas operativas, como satisfacción al cliente, calidad, procesos internos, actividades de mejoramiento e innovación, que constituyen la base generadora de las medidas financieras posteriores. La forma de comprender más claramente el concepto y función de esta herramienta, se puede lograr comparándolo con el dial y los indicadores de una cabina de un avión. Dada la complejidad que presupone el manejar una nave, es sabido que el piloto necesita contar con información amplia y variada sobre muchos aspectos, como combustible, altitud, orientación, etc., que en síntesis representan las condiciones prefijadas para poder realizar el vuelo.

La falla de cualquiera de estos indicadores puede ser fatal. Trasladando el ejemplo a la empresa, la complejidad de manejar una organización de estos días requiere que los gerentes sean capaces de visualizar el desempeño de ciertas áreas en forma simultánea y práctica para poder conjugar la Visión (meta a alcanzar a largo plazo) y la Estrategia (plan de acción a largo plazo). Al dar información tan amplia, el BSC, evita la sobrecarga de datos haciendo hincapié sobre las medidas más útiles y representativas de puntos críticos.

El BSC, en primer lugar proporciona a través de un informe simple, una visión conjunta de aspectos diferentes de la organización y, en segundo lugar, realiza una tarea de control en contra de la suboptimización, al guiar al

ejecutivo, a partir de una visión simultánea, si los objetivos o metas en un área están siendo logradas a expensas de otras. Lo que se busca no es sólo alcanzar objetivos (eficacia) sino también que se logren de la mejor manera (eficiencia).

El BSC, le permite al gerente tener una visión general desde cuatro perspectivas, que responden a cuatro preguntas básicas:

***¿Cómo nos ven nuestros clientes? (perspectiva del cliente).**

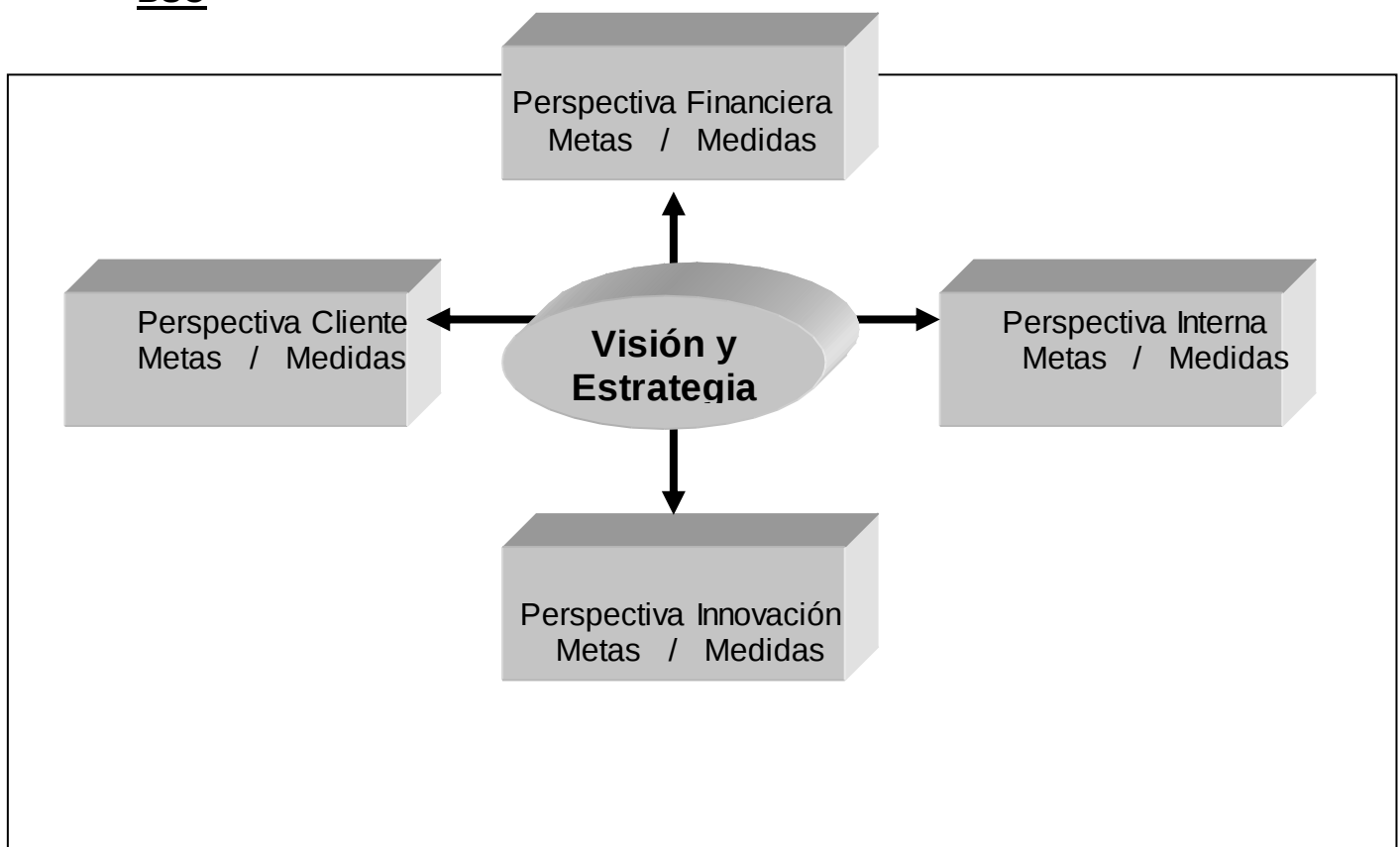
***¿Qué debemos hacer para mejorar? (perspectiva interna).**

***¿Cómo podemos seguir mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación).**

***¿Cómo vemos a nuestros accionistas? (perspectiva financiera).**

Si el empresario aún no tiene la información de estas cuatro perspectivas en tiempo real, todavía conduce su empresa arriesgadamente y esto a veces sale bien, aunque lamentablemente muchas otras no.

GRAFICA DE VISION GENERAL Y PERSPECTIVA DE APLICACIÓN DEL BSC



PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Muchas organizaciones de hoy tienen una misión corporativa orientada hacia el cliente: “Ser el número uno en generar valor para el cliente”. Al estar así orientada la misión de la empresa, el gerente general debe hacer hincapié en los aspectos clave que le permitan medir si ese objetivo se está alcanzando. Para ello debe partir de reconocer cuáles son los aspectos que más valora un cliente tipo. Hay cuatro factores que se relacionan directamente con ello: tiempo, calidad, desempeño y servicio.

El tiempo de ventaja mide el mínimo requerido por la empresa para reconocer las necesidades de sus clientes. Para productos ya existentes, el tiempo de ventaja puede ser medido desde el momento que la empresa recibe una orden o requisición del producto hasta el momento en que dicho producto o servicio es entregado al cliente. Para productos nuevos, se extiende desde el momento que se da inicio a la etapa de desarrollo hasta que el producto sale listo para ser comercializado.

Con respecto a la calidad, la misma se mide sobre la base del nivel de defectos de los productos desde la posición de los clientes y los relaciona con los niveles pronosticados de dicha calidad. Esto da origen al concepto de calidad total, cero defecto, donde se persigue el doble objetivo, satisfacción al cliente y eficiencia operativa y en términos de rentabilidad para la empresa.

La combinación de buen desempeño y servicio mide cómo los productos ó servicios de la empresa contribuyen a crear valor para sus clientes.

Poner en funcionamiento el BSC, las empresas deben articular metas, objetivos, plazos, calidad y desempeño así como también servicio y traducir esos objetivos en términos de medidas específicas.

Por ejemplo, un gerente general de una empresa de computadoras al confeccionar su BSC, y dentro de él lo referente a la perspectiva del cliente, especificó: “Salir la empresa y contactarse en forma directa con los clientes para conocer bien de cerca sus requerimientos, asociarse con otros proveedores para ofrecer la posibilidad de resolver una gama más amplia de dificultades o problemas que se le pudieran presentar, dado que el usuario en este tipo de productos requiere de asesoramiento y resolución de inconvenientes que se presentan sobre la marcha o utilización de los equipos.”

Se logró así ajustar tiempos de atención que generaban excesos para ciertos clientes y defectos para otros, toda vez que la valoración se hacía desde el interior de la empresa. Al detectar la disconformidad en un sentido y en otro la organización reestructuró su accionar y la acomodó en función del cliente.

En síntesis la empresa completó su evaluación mirando con los ojos de clientes, fundamentalmente de los mejores clientes.

Además se le debe sumar a las medidas de tiempo, calidad y de evaluación y desempeño, la atención al tema costo del producto, ya que los clientes ven al precio tan sólo como una parte más del costo que ellos tienen cuando desean adquirir el bien o producto. Por ello, el mejorar el costo es un objetivo que le genera a la empresa la necesidad de controlar actividades que no carguen valor al producto y, al mismo tiempo, lo encarezcan. Una empresa puede elevar el precio de su producto toda vez que justifique la diferencia de valor para el cliente.

PERSPECTIVA INTERNA

Si bien la visión desde el cliente es muy importante, también es cierto que los objetivos y medidas definidos, deben ser trasladados a internamente a la empresa para realizar las tareas y esfuerzos necesarios para poder alcanzar esas metas externas. Después de todo, un excelente desempeño a nivel clientes deriva necesariamente de procesos, decisiones y acciones ocurridas a través de toda la organización. Los gerentes necesitan fijarse en las operaciones críticas que le den capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. La segunda parte del BSC le da al gerente esa perspectiva interna.

Las medidas internas del BSC, son consecuencia de los procesos de negocios que tienen un alto impacto sobre la satisfacción del cliente, tales como los que afectan el ciclo de vida, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad, por ejemplo. Las empresas deben además intentar identificar y medir sus fortalezas principales, la tecnología necesitada para asegurar su liderazgo en el mercado. Además debería decidir qué procesos y competencias deben ser resaltados y, en consecuencia, especificar las medidas pertinentes.

Las organizaciones agregan a esta evaluación los procedimientos de benchmarking, en la búsqueda del mejoramiento a partir de la comparación con la competencia, que realizan mejores prácticas en distintos aspectos. Muchas empresas han implementado programas de comparación llamados “el mejor en cada aspecto”. Por ejemplo, la empresa mira hacia la industria para encontrar el mejor sistema de distribución, de manejo de costos salariales más bajos y, entonces, conforma un compuesto de las mejores prácticas para marcar objetivos internos para su propio desempeño y trasladar ese mejoramiento a sus clientes y rentabilidad.

En lo referente a los objetivos de ciclo de tiempo, calidad y desempeño, las acciones de los empleados son de fundamental importancia. Por ello se hace necesario que la organización cuente con un sistema interno de comunicación interno consistente y adecuado para que los operarios ubicados en los niveles más bajos tengan un claro conocimiento acciones, decisiones y actividades que contribuirán a alcanzar los objetivos y metas en función de la misión general de la organización.

Los sistemas de información adecuados juegan un rol muy importante a la hora de ayudar al gerente a disgregar y analizar las medidas resumidas. Cuando aparece un signo inesperado en un BSC, el ejecutivo puede recurrir a su sistema de información y en forma analítica y más profunda buscar la fuente del problema.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Las dos perspectivas anteriormente citadas, representan los parámetros que las empresas consideran más importantes para el éxito competitivo. Pero la realidad con cambios y modificaciones tan vertiginosos exigen de la empresa un continuo cambio y adaptación para mantenerse en escena. La capacidad de innovar, mejorar y aprender se vincula directamente al valor de la compañía. Sólo a través de la habilidad para crear nuevos productos, generar más valor para sus clientes y desarrollar eficiencia operativa en forma continuada, le permitirán a la empresa el ingreso a nuevos mercados y el incremento de sus

beneficios y utilidades, cuestión que se traduce en crecimiento y valor para el inversionista.

El BSC, mediante su circuito de información, busca centralizar su atención sobre la habilidad de la organización para desarrollar y crear nuevos productos que se espera formen parte de volumen de ventas proyectado. Las medidas respecto al desarrollo de producción se centra sobre los nuevos productos, con el objetivo de lograr estabilidad en la tarea operativa en lugar de mejorar productos ya existente. Muchas empresas usan el porcentaje de ventas de nuevos productos como medida de innovación y mejoramiento. Si las ventas de los nuevos productos tienen una tendencia a bajar, los gerentes podrán explorar y analizar si el problema está en el desarrollo o en la inserción en el mercado del nuevo producto.

No obstante, la importancia dada a los nuevos productos, las empresas también fijan medidas a los productos ya existentes, tales como índices de defectos, variaciones, demoras y otras, en búsqueda de mejoramiento. Siempre sobre la base de una mayor satisfacción al cliente y mejor desarrollo de los procesos de negocios internos de la organización.

LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Las medidas de desempeño financiero indican si las estrategias de la empresa, la implementación y ejecución de las mismas están contribuyendo a la línea de progreso de la organización. Las medidas típicas utilizadas son la rentabilidad, el crecimiento y el valor accionario. *De allí que el BSC estableció como metas financieras fundamentales: sobrevivir, triunfar y prosperar.*

El sobrevivir se mide mediante el cash flow o flujo de caja; el éxito o triunfo, a través del crecimiento periódico de las ventas y los ingresos operativos de la división y la prosperidad, a través del incremento del valor de las acciones y el rendimiento sobre la participación de los propietarios de la empresa.

Pero el entorno actual plantea la necesidad de reconocer que estas medidas financieras por sí mismas, resultan insuficientes. Los actuales y futuros inversionistas necesitan información complementaria.

Si bien es cierto que el análisis del valor futuro de una inversión es una herramienta que incorpora elementos válidos para ampliar la información financiera, al tratar de determinar el valor positivo de esta inversión, lo cierto es que se basa en el flujo de fondos netos esperados y descontados a una tasa mínima, sin tener en cuenta los generadores de ese flujo de fondos, que en definitiva marcarán las expectativas futuras de permanencia o mejoramiento de los ingresos dados con relación a esa inversión. Bajo esta óptica, *queda claro que el desempeño financiero es el resultado de las acciones operativas y que el éxito financiero debe ser una consecuencia lógica de lo bien que se realicen dichas acciones.*

Sin embargo, existe una limitación, porque a acciones operativas ideales pueden no seguirle necesariamente situaciones financieras favorables y viceversa. Esa falta de relación directa obliga a detenerse sobre el armado del BSC, y poner especial cuidado en un análisis de causa-consecuencia, a partir de modelos de simulación y de costos que permitan evaluar a las medidas mismas en su eficacia. Esta limitación no invalida el modelo, toda vez que sea tenida en cuenta y trabajada para reducirla al mínimo.

El BSC se genera a partir de empresas que viven el desafío actual, donde el punto fundamental está en la estrategia y no en el control; a través de estas cuatro perspectivas fundamentales el BSC ayuda al gerente a entender juegos de relaciones que tienen que ver con barreras funcionales externas e internas, así como también identificar problemas y generar soluciones. El BSC lleva la mirada de la empresa hacia adelante.

Esta herramienta-metodología-filosofía que es el BSC, se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante, es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

En definitiva, estamos hablando de un sistema de gestión estratégica, útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del BSC para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento del feedback y de la formación estratégica.

Tal como apuntan Kaplan y Norton, verdaderamente el proceso de configuración del BSC se inicia cuando la Dirección se pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos.

Desde el instante que el sistema de indicadores se erige en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, estaremos hablando de un verdadero SISTEMA DE GESTION.

ALINEACIÓN ESTRATEGICA Y PLANIFICACIÓN.

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



La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo).

Se hace tremendamente importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (outcome measures): perspectivas financiera y de la clientela, y entre los inductores de dichos resultados (performance drivers): perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

La película protagonizada por la estrategia de la unidad de negocio, ha de ser representada en un BSC.

Menos del 10% de las estrategias efectivas formuladas tienen verdaderamente éxito, lo cual constata dos aspectos importantes a tener en cuenta:

- Sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz. Quizá las empresas estén mucho más orientadas hacia herramientas y sistemas que contengan una mayor dosis operativa que estratégica.
- No cabe duda que la estabilidad y transparencia del entorno no es la misma que hace unas décadas, por lo que los procesos industriales están evolucionando y, consiguientemente, los sistemas de gestión deben transformarse para satisfacer las nuevas necesidades.

OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATEGICOS.

En el BSC los indicadores de resultados (outcome measures) se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados (performance drivers).

Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo.

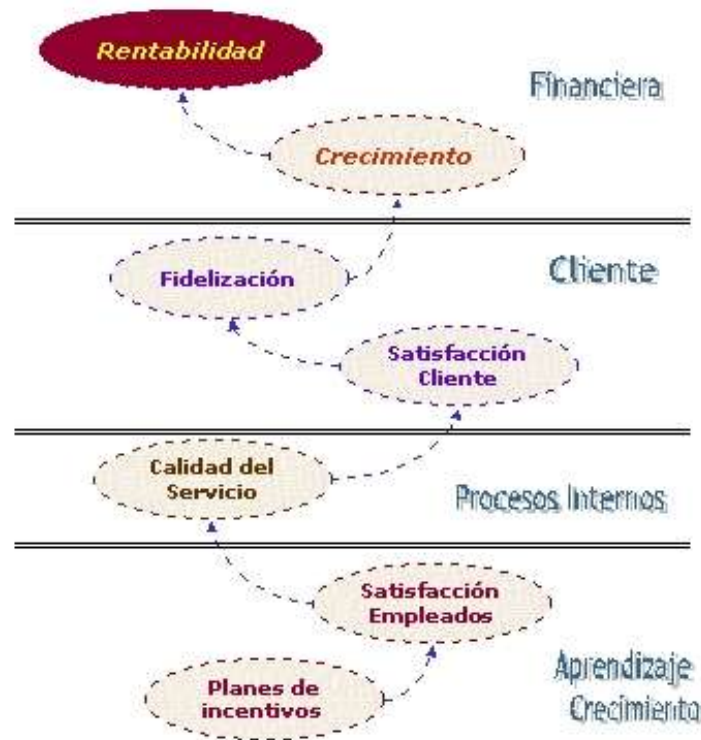
El BSC proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

Debemos insistir en que el BSC se circunscribe fundamentalmente hacia aquellos factores críticos que contribuyan a la creación de valor económico futuro o a largo plazo. Entre dichos factores críticos podemos señalar entre otros: la clientela, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo, etc.

Bien podría ser este un ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.

Si miramos desde abajo la figura, de la hoja siguiente, en el área de Aprendizaje-Crecimiento (ACr) la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante, una serie de planes de incentivos, de forma de que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean así más eficientes.

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, 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).

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 recapitulamos un poco, a la hora de configurar el BSC, debemos considerar la figura previa. La infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesarios 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 RRHH 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, 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 Clientes, 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 puede derivarse-simplificando mucho el esquema-mediante un crecimiento del negocio o una reducción de costes notable.

También podemos relacionar conceptos tan significativos como el business intelligence, CRM (Customer Relationship Management), 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 debe tomar acciones importantes en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (ACr), los recursos con los que cuenta la empresa deben ser renovados 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. Esto es, la perspectiva de Procesos Internos (Pri)

Se beneficiará consecuentemente de las mejoras y la solidez proporcionada en la perspectiva inferior. Los modelos ABC y ABM encajan perfectamente con el BSC en esta parte, al igual que el modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), el cual agrega las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento (ACr) y del Cliente (Cli). Los sistemas de costes serán deben ser aquellos que nos permiten una correcta asignación de los costes a los productos y/o servicios usando los drivers de costos y de actividades, con lo cual la imputación de los costes 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, 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 marketing; concretamente las técnicas de CRM, 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 han sido los planificados y los adecuado, 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 indicador cada vez más habitual dentro del propio BSC. También el presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión.

METODOLOGIA: 10 PASOS PARA CONSTRUIRLO

La construcción del primer BSC de una empresa se logra mediante un proceso sobre la forma de traducir la misión y estrategia de la empresa, en objetivos e indicadores operativos. Independientemente de las etapas del proceso, el factor clave es la activa participación y compromiso del equipo de ejecutivos del primer nivel, ya que sin este apoyo no se alcanzarán los resultados deseados.

Como resumen conceptual de los pasos a seguir para el armado del BSC podemos definir:

- Comience definiendo la Misión de su empresa, para qué está Ud. en ese negocio?.
- Determine el rumbo que desea dar a su empresa, la Visión de su negocio.
- Anticipe los logros que desea alcanzar, traduciendo la Misión y la estrategia en objetivos e indicadores mensurables. Presupuestos
- Analice toda la gestión mediante el BSC.

Sobre este tema abundan los libros y seminarios, sin embargo, no todas las veces están claros los pasos para implementarlo. Como “un ejemplo vale mil palabras” se describirán aquí las principales etapas seguidas en una empresa de mediano porte.

Las etapas se han agrupado en cuatro fases:

- Orientación al diseño.
- Arquitectura de indicadores.
- Informática.
- Utilización.

ORIENTACIÓN AL DISEÑO

ETAPA I. EMPRESA, NEGOCIO, FÓRMULA DE ÉXITO

En la selección de indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa (no es lo mismo un banco que una empresa que fabrica alimentos), los factores clave de éxito en el negocio (en algunos será el precio, en otros el servicio al cliente) y la estrategia que siga para triunfar ante la competencia.

ETAPA II. LOS GERENTES Y LOS CONCEPTOS DE MANAGEMENT

Esta etapa es muy importante para vencer las resistencias al cambio que se generan cuando el valor y estratégico de esta herramienta no está totalmente comprendido y, en consecuencia, actúa como traba para su puesta en marcha. Es conveniente designar un líder del proyecto para la implementación del BSC.

Una buena metodología es a realización de talleres a los ejecutivos de la empresa donde se brinde toda la información sobre el tema.

De acuerdo al nivel que se encuentren los gerentes tienen diferentes tipos de problemas y decisiones a tomar (a nivel alto se definirá una política general de inventarios, a nivel intermedio se definirá la cantidad de inventario por grupo de productos y a nivel bajo cuándo comparar cada ítem).

Los indicadores, entonces, variarán por nivel. Influyen en su selección los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una empresa.

Las novedades y avances en la teoría del management sugieren nuevos indicadores (costos de no calidad, servicio al cliente, etc.). La situación competitiva de la empresa señala cierta necesidad de indicadores (una empresa en crisis vigilará su endeudamiento).

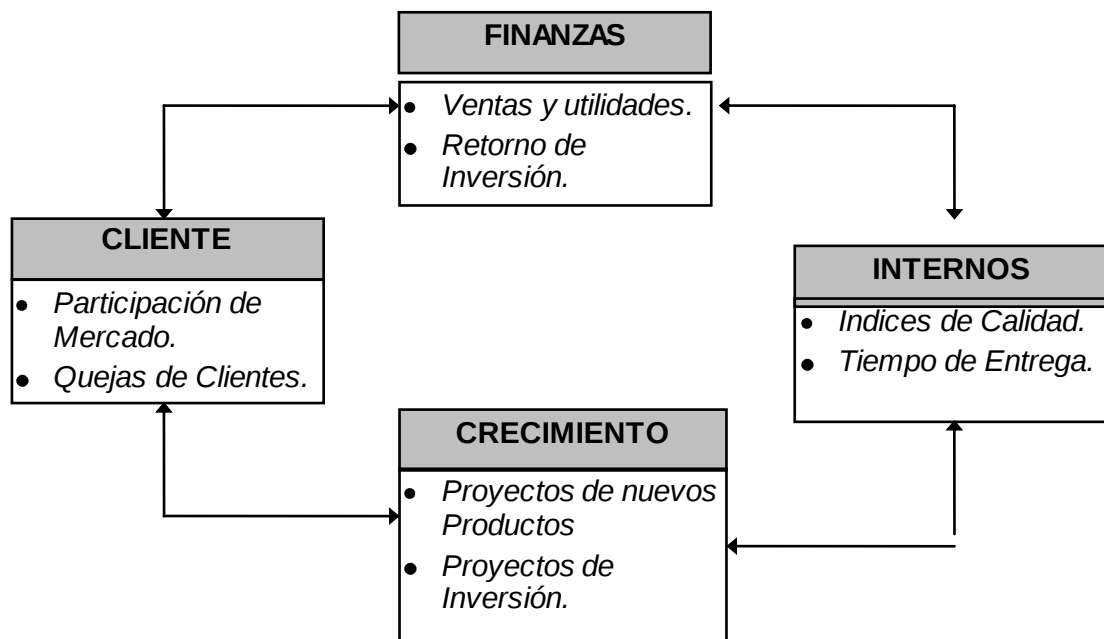
La naturaleza del contexto también influye. En épocas de hiperinflación vemos diariamente el flujo de fondos, en la que había desabastecimiento se monitoreaban más indicadores de abastecimientos que actualmente

ARQUITECTURA DE INDICADORES

ETAPA III. EL TABLERO DE COMANDO PARA LA ALTA DIRECCIÓN

La selección de indicadores clave para la Alta Dirección (en una PYME normalmente el Directorio y el Gerente General usan la misma información, en empresas grandes suele ser diferente) depende de los factores mencionados en las etapas I y II. Suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información de contexto, entre información de corto y mediano plazo.

Según Kaplan y Norton “El sistema de indicadores debiera ser solo un medio para conseguir un objetivo aun más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia” .



ETAPA IV. OBJETIVOS, METAS, INDICADORES Y RESPONSABLES POR NIVEL.

Definidos los indicadores en la cúpula de la empresa, es necesario hacer una tarea muy importante (usualmente descuidada): el encadenamiento vertical de indicadores, de acuerdo a los procesos y organización. Más de un conflicto tiene su origen en no haber clarificado cómo debería contribuir cada persona al logro de los resultados de la empresa. Es por eso que la información juega un

papel fundamental en lo referente a llevar a toda la organización el conocimiento de las metas a alcanzar, el rol y la responsabilidad que le competen a cada integrante para poder lograrlas.

ETAPA V. REMUNERACIÓN VARIABLE - TRANSFORMACIÓN EMPRESARIA

En este tema hay que considerar los sistemas de remuneración variable existentes en la empresa (si los operarios de la fábrica tienen un incentivo basado en la productividad laboral, tendremos que medir esa productividad). A su vez es necesario tener en cuenta programas especiales que existan para mejorar la competitividad de la empresa (si hay un programa de reducción de costos, tendremos que medir los costos).

ETAPA VI. FORMULA DE CALCULO

Una vez definido los indicadores es necesario precisar su fórmula de cálculo. Cómo se calculan las ventas, el ausentismo, el EVA (valor económico agregado), el valor de la empresa? No es un paso menor, el índice de productividad laboral medido en unidades físicas puede subir y el mismo índice medido en unidades monetarias puede bajar.

ETAPA VII. BENCHMARKING, COMPARACIONES, REPRESENTACIÓN GRAFICA

Una vez definido el indicador tenemos que tener alguna referencia. Un persona de 1,75 m de estatura, es alta o baja? Nadar 100 metros estilo mariposa en 55 segundos, es nadar rápido? Un retorno de inversión de 15% es adecuado?

Lo ideal en los indicadores clave, es:

- registrar los valores históricos.
- comparar con una meta
- comparar con el valor que surge de las “mejores prácticas” (benchmarking)

La presentación de la información podrá ser en tablas, gráficos o en texto. Lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema.

INFORMATICA

ETAPA VIII

El objetivo que se persigue es que la información sea confiable para la toma de decisiones y que este disponible en forma oportuna y veloz.

Es una empresa en donde todavía no se utilicen los objetivos, ni haya informes de Control de Gestión, puede ser aconsejable una carpeta en donde alguna persona del área administrativa recopile a la Dirección los principales indicadores.

Quizás el software más complicado que use esa persona sea el Excel. Esa carpeta será el “BSC” de la Dirección y los cuadros por sector serían los informes mensuales que harían los gerentes de área. Esta es la forma más simple, rápida y barata de comenzar.

En una empresa, donde ya se haya usado durante un tiempo de información de Control de Gestión y el diseño del sistema está claro (Etapas I a VII) va a convenir usar alguna de las herramientas informáticas disponibles.

Para su elección deberá tomarse en cuenta:

- los recursos y tiempo disponible en la empresa.
- el hardware y software que tenga la empresa.
- si en la estrategia encarada se va a hacer un uso intensivo de Internet.

Los proveedores y los software disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes. Esos datos se ordenan en una base de datos (“Data Warehouse”), de la que se extraen con algún criterio (modelización, según lo indicado en etapas previas).

El uso de “Datawarehouses”, de los EIS, del “Data Mining” (minería de datos), del CRM (Customer Relationship Management) y el comercio electrónico están provocando un cambio en los sistemas que ayudan a la toma de decisiones. La integración de todo esto se está llamando Sistemas de Inteligencia de Negocios (“Business Intelligence”).

La presentación en forma rápida y sencilla se produce con sistemas EIS (Executive Information Systems) que usualmente tienen las siguientes características:

- tienen los indicadores relevantes.
- permiten la condensación de la información y su investigación (drill-down). Ejemplo: se tienen las ventas totales y, si no se vende bien, el gerente puede investigar las ventas por producto, zona geográfica, cliente, etc.
- Capacidad de procesar cantidades importantes de información.
- Amigable: el sistema debe ser fácil de usar.
- hay semáforos que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.
- permiten la visualización gráfica.
- posibilitan simulaciones del tipo “que pasa si...”
- presentan información externa e interna.

UTILIZACIÓN

ETAPA IX. COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN

La elaboración del BSC implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

En la empresa del ejemplo, el debate en reuniones sobre los objetivos e indicadores fue muy provechoso. La mayor difusión de la información y su análisis cambió el comportamiento de los gerentes.

ETAPA X. INTEGRACIÓN A TODAS LAS FASES DE LA GESTIÓN EMPRESARIA

El BSC es parte de la gestión empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales. Una vez diseñado y concretado deberá:

- integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa. Es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla.
 - usarse en la conducción del personal y su evaluación.
- El BSC facilitará el diálogo con el personal y el análisis de acciones correctivas. Permitirá a su vez evaluar el desempeño de las personas para determinar “premios y castigos”.
- utilizarse para mejorar la toma de decisiones del gerente, es decir la identificación de alternativas de acción y la selección de alguna de ellas.

CONCLUSIONES

Cuando las organizaciones de la era informática invierten en la adquisición de nuevas capacidades, sus éxitos (o fallos) no pueden estar motivados ni ser medidos en el corto plazo únicamente por el modelo de contabilidad financiera tradicional. Este modelo financiero desarrollado por las empresas comerciales y las corporaciones de la era industrial, miden los sucesos del pasado, pero no la inversión en las aptitudes y capacidades que generan valor en el futuro.

El Balanced Scorecard integra las medidas derivadas de la estrategia. Al mismo tiempo que mantiene las medidas financieras del rendimiento histórico, el BSC introduce los generadores del rendimiento financiero futuro. Los generadores (comprensión de los clientes, procesos internos de los negocios y perspectivas de aprendizaje y crecimiento) derivan de una explícita y rigurosa transformación de la estrategia de la organización en objetivos y medidas tangibles.

BIBLIOGRAFÍA

Mallo, Carlos; Kaplan, R.; Meljem, S. y Giménez, C. – “Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión” – Ed. Prentice Hall, España, 2000.

Kaplan, Robert y Norton, D. – “Cuadro de Mando Integral” – Ed. Gestión 2000, 1996.

Mc Leod, R. – “Sistemas de Información Gerencial” – Ed. Pearson Educación, 2000.

Rosanas Martí, Josep Ma. – Revista de Antiguos Alumnos de IEEM – UM, Año 4 Núm. 1, Uruguay. Abril 2001.