
I. ¿QUE ES EL BALANCE SCORECARD?

Mientras las empresas se preocupaban por la competencia de largo alcance y la contabilidad financiera surge una nueva síntesis: El Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard): éste cuadro sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales: Pero además cuenta con indicadores financieros que dan una idea de lo que ha pasado, que es importante para guiar a las empresas en el futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnologías de innovación.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros tomando en cuenta lo que ya ha pasado y su relación con el futuro. Los objetivos e indicadores del Cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización, y analizan a la organización tomando en cuenta a cuatro perspectivas: La financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. (Ver figura 1).

De esta forma las empresas pueden llegar a medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para los clientes de hoy y los del futuro, así como la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones de personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su futuro. El Cuadro de Mando acumula las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y los empleados de la compañía mientras que toma en cuenta la perspectiva financiera un Interés a corto plazo. Para después dar a conocer los inductores de valor para una actuación competitiva a largo plazo.

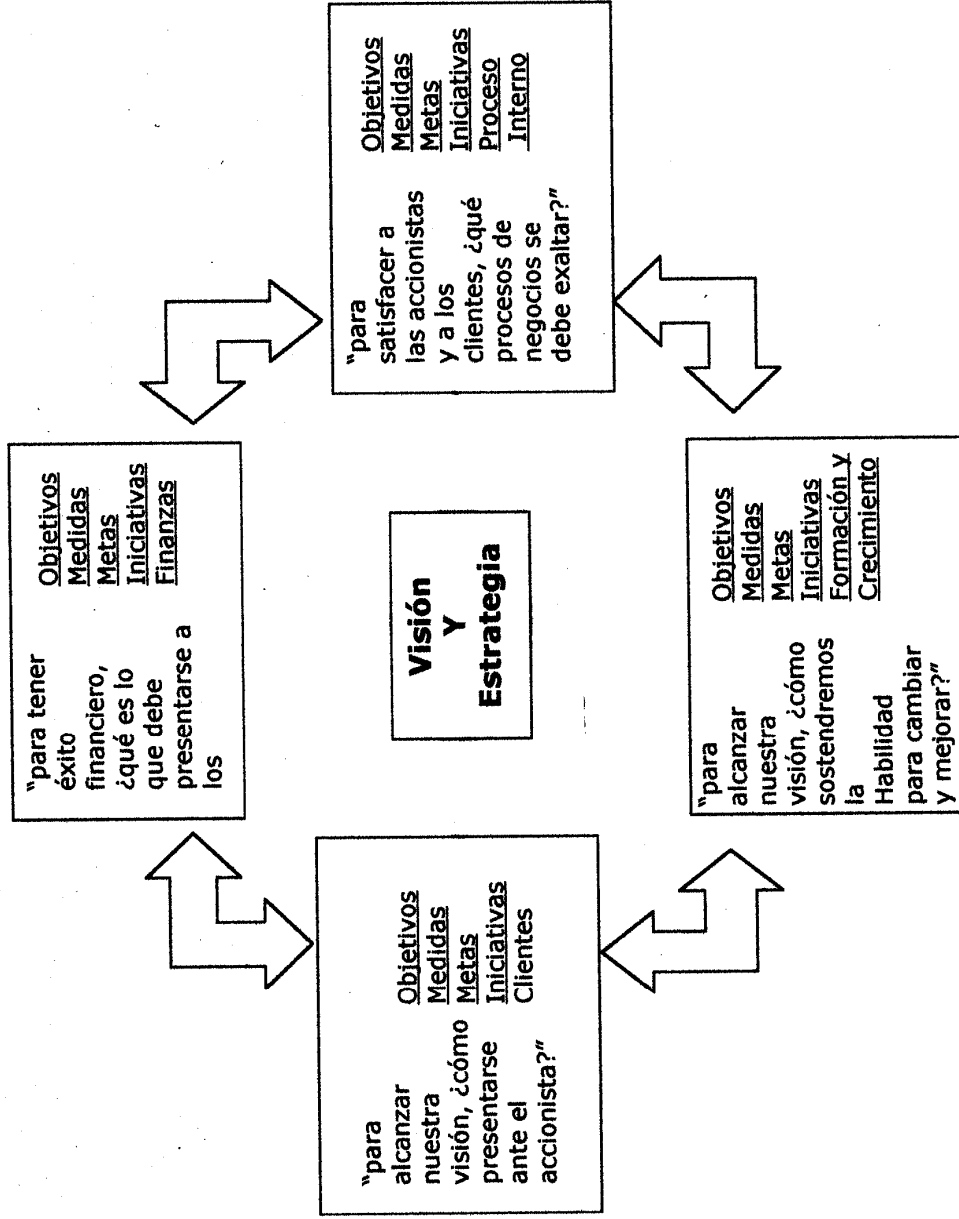


Figura 1. Cuadro de Trabajo para el BS

I.1. El Balance Scorecard como un sistema administrativo.

En la actualidad muchas empresas ya llevan a cabo diferentes sistemas de medición que toman en cuenta indicadores financieros y no financieros. Entonces ¿Cual será la novedad acerca del balance scorecard? Aunque la mayoría de las empresas utilizan ambos tipos de indicadores, algunas utilizan sus indicadores no financieros para mejorar el trato con los clientes y la imagen que se tiene de la empresa, mientras que los indicadores financieros son utilizados por los ejecutivos de la empresa tratando de que estos indicadores resuman la operaciones realizadas por los empleados de otros niveles (medios y bajos). Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera como retroalimentación y control de sus operaciones a corto plazo.

El Balance Scorecard propone que tanto los indicadores financieros como los no financieros, sean utilizados como parte del sistema de información y que este disponible para los empleados de todos los niveles. Por ejemplo los empleados en atención a clientes, deben de entender las posibles consecuencias financieras de sus acciones y los altos ejecutivos deberán de entender los controladores financieros a largo plazo.

Los objetivos y las medidas del Balance Scorecard son algo más que una colección de moda de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de todo un proceso impulsado por el objetivo y la estrategia del negocio. El Balance Scorecard debe de transformar la misión y a la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles; los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los de los procesos críticos del negocios, innovación formación y crecimiento.

Los indicadores son balanceados entre los indicadores del pasado y los indicadores que manejan el desempeño del futuro y el Cuadro de mando esta balanceado entre las medidas objetivas y los indicadores de resultados fácilmente cuantificables y subjetivos y el desempeño de los controladores.

El Balance Scorecard es más que un sistema de medición táctico u operativo, las empresas que son innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de administración estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

Es decir que, el Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de la misión trata creencias fundamentales e identifica objetivos y productos fundamentales.

Con esto están llevando al enfoque de medición del BS para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

1.2. Las cuatro perspectivas.

La mayoría de las empresas utilizan cuatro perspectivas, pero si se desea tener un mayor éxito es preciso tomar en cuenta el tipo de negocio para el cual están siendo seleccionadas ya sean cuatro o más.

Las perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los indicadores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, estos están contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

° **Perspectivas financieras**

El BS retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo al mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran relacionarse con la rentabilidad, midiendo, por ejemplo, los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser, el rápido crecimiento de las ventas o generación de flujo de dinero.

° **Perspectivas del Cliente**

En ella, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de los clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la

cuota de mercado en los segmentos seleccionados. También debe incluir indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

° **Perspectiva del proceso interno**

En esta, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos, se centra en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de objetivos financieros de una organización.

Revelan además dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del BS a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los

procesos existentes, pueden ir mas allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad basándose en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del BS acostumbra identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente por ejemplo una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora: Los objetivos del BS de los procesos internos realizarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son mas críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque BS es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno (ver figura 2).

Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar la superación existente que representan la onda corta de la creación de valor.

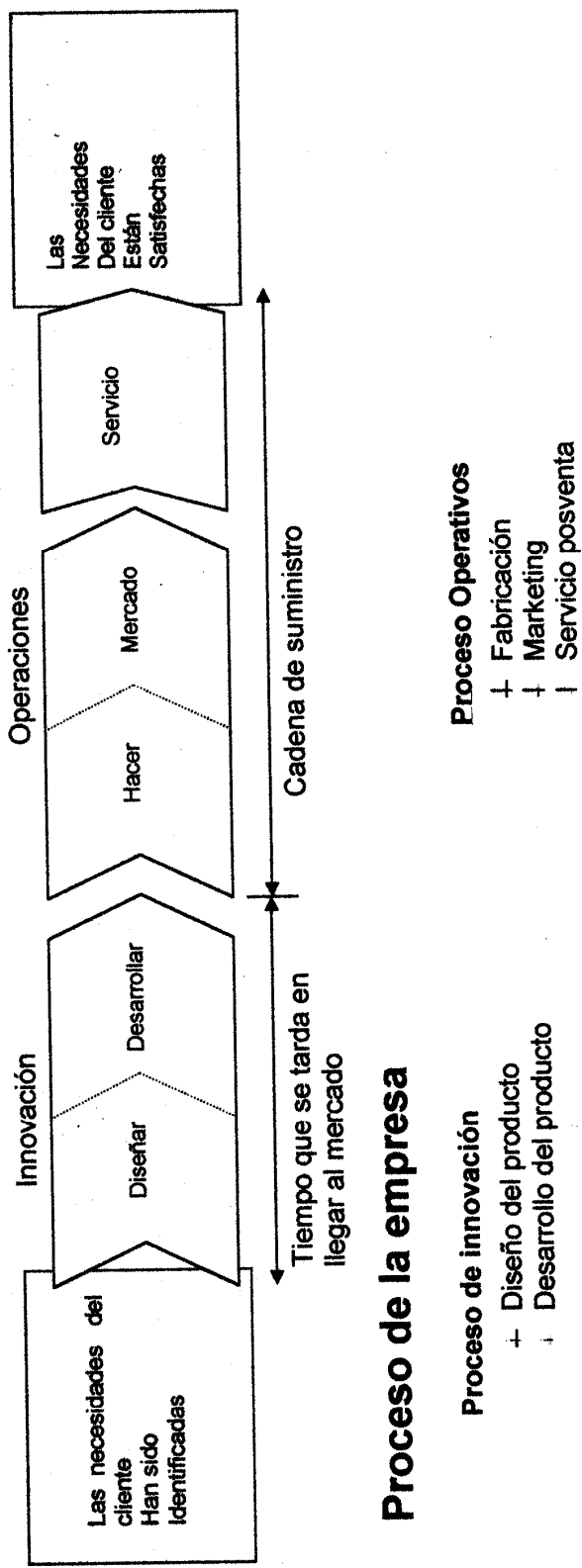


Figura 2. La perspectiva de cadena de valor del proceso interno.

La cual inicia con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto.(o servicio) ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un costo inferior al precio que recibe.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, la onda larga o ciclo de la creación de valor es para muchas empresas, un inductor mas poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo.

La perspectiva del proceso interno del BS incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.

° **Perspectiva de formación y crecimiento.**

Esta perspectiva sobre la formación, el aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es muy poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:

- La personas,
- Los sistemas y
- Los procedimientos de la organización.

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del BS revelaran grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, al mismo tiempo mostraran que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto, los negocios tendrán que invertir en recalificar a los empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información del BS. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados, incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos- satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados- junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio se involucren en las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

I.3. Descripción de los indicadores de Balanced Scorecard.

Identificar indicadores de entrada.- Es parte crucial debido a que tienden a tener mayor influencia en la calidad de las salidas y resultados de la organización. Las entradas consisten en datos de materia prima, gente, equipo, servicios y cualquier otro elemento necesario para desempeñar la misión. Las entradas, al igual que los componentes o la materia prima en una empresa de manufactura, son usualmente medidas con precisión y similarmente, el equipo es cuidadosamente evaluado antes de ser adquirido para asegurar su desempeño de acuerdo con las necesidades de la organización. Otras entradas importantes, con frecuencia no son medidas de una manera adecuada, tal es el caso de los nuevos empleados. Así, algunas organizaciones se basan solo en su sistema tradicional de reclutamiento, resultando que la revisión de los nuevos empleados potenciales no siempre es adecuada.

Algo que esta ocurriendo en las organizaciones de hoy en día es el dejar medir la calidad de los bienes y materiales adquiridos de los proveedores. El proceso de inspección es caro y

no debería de ser necesario, más que medir los materiales o las partes cuando son descargadas, algunas de las más importantes organizaciones, piden a sus proveedores que se encarguen de hacerlo y que entreguen datos que demuestren los estándares de los materiales. Esto ocurre actualmente en la planta FORD.

Identificar los indicadores de proceso.

Estos son muy fáciles de identificar, por ejemplo en alguna empresa que produce productos perecederos, es muy importante saber que se tiene que manejar dichos productos bajo un cuarto frío a cierta temperatura, otro indicador sería la fecha de caducidad, así como los tiempos de entrega.

Técnicas para la medición de los indicadores de proceso. La mejor manera de recolectar datos en cualquier indicador de proceso es usar la automatización para monitorear los parámetros del proceso constantemente. Ejemplos de tales indicadores se pueden apreciar en fábrica de papel, plantas químicas, etc. Muchas de estas empresas sobre todo las químicas, se dirigen casi solas debido a la automatización de los procesos, esto también se ve reflejado en la calidad de los productos ya que ese controla muchas variables durante el proceso. Cuando el proceso involucra a mucho personal, es más difícil de medir y controlar el proceso debido a que si utilizamos entrevistas o la observación directa o indirecta, éstas pueden no arrojar los resultados muy confiables debido a que si se observa directamente a las personas estas pueden actuar muy diferente a cuando no se sienten observadas.

Identificar indicadores de Salida. Todas las organizaciones tienen salidas, las cuales pueden resumirse en productos manufacturados o servicios desempeñados. La mayor parte de las organizaciones ya recolectan datos correctos de la calidad de las salidas.

Identificar indicadores de resultado. La gran diferencia entre las salidas y los resultados es que las salidas son en gran parte un indicador interno. En otras palabras, la organización

autoevalua lo que produce o lo que logra. A fin de medir los resultados, se debe echar un vistazo al exterior de la compañía, se requiere ir a los clientes, comunidad, mercado y a los grupos regulatorios. Los resultados incluyen un ambiente de trabajo seguro, inventario, evaluación incrementada y reputación o imagen.

Los resultados financieros usualmente son indicadores aceptables que necesitan muy poco o nulo ajuste. Los indicadores de resultado pueden relacionarse con la misión y la visión.

I.4. Metodología Para Scorecard

1. Seleccionar un punto de partida.-Una difícil e importante decisión es donde comenzar el proyecto de BS. Se puede iniciar desde arriba, algunas compañías han iniciado con el presidente, se diseña el proyecto para niveles más bajos, para después unirlos al del presidente, como preferencia se deben de asegurar que los indicadores se alinean con los del Scorecard del presidente.

Se dice que iniciar desde arriba es probablemente más fácil. En cierta forma si, pero políticamente es imposible, por que muchas veces los presidentes pueden conseguir ideas para sus indicadores de los Scorecard resumiendo aquellos de sus subordinados directos.

2. Concientización y despliegue. El siguiente paso es preparar y conducir un taller de despliegue para presentar a los participantes los conceptos básicos de Balance Scorecard, venderles el valor de este esfuerzo y enseñarles algunas actitudes para evaluar indicadores de desempeño y Scorecard para diferentes tipos de organizaciones citándolos a una reunión con la presencia del líder. El tamaño de estos grupos se recomienda sean de 30 a 40 personas. También se recomienda utilizar a un consultor externo para llevar a cabo este entrenamiento porque así se lleva a cabo mas fácilmente. Además de que la persona resulta ser más creíble ya que es una persona externa.

3. Recolectar información de respaldo de inductores ya existentes.- Todas las organizaciones cuentan con documentos resúmenes ejemplos: reportes anuales, recursos humanos, planes estratégicos, información de servicio al cliente, etc. Después de esto es recomendable hacer entrevistas de estos reportes para obtener mayor información de los ejecutivos involucrados en el proyecto.

4. Desarrollar documentación guía. Aquí es importante definir misión, visión, factores clave para el éxito. Después de que el equipo ha discutido lo que es la misión y la visión, se recomienda hacer una lluvia de ideas para lo cual es necesario usar gráficos, después cada persona debe seleccionar 3 opciones, las que ellos consideren mas importantes y así hasta que entre todos se llegue a un consenso de 3 o 4 factores clave del éxito. Para alcanzar su misión.

Una vez que el staff dirige la misión básica, visión y los factores claves de éxito de la organización se puede continuar con el proceso y con la ayuda del staff se une la visión y la misión de cada departamento, así como sus factores claves de éxito.

5. Diseñar el cuadro de trabajo para Scorecard e identificar sus indicadores. Ya se conocen las categorías: Finanzas, proceso interno, Formación y crecimiento. Estos deben de ser consistentes sobre las categorías en le nuevo Scorecard. Esto consta de 4 procesos como sigue:

- Insertar indicadores existentes a las categorías apropiadas que se crea que son importantes para continuar midiendo.
- Identificar indicadores estratégicos vinculados a los factores claves de éxito de alta prioridad.
- Identificar negocios fundamentales o indicadores relacionados con la misión.

- Codificar cada indicador ya sea estratégico o fundamental para ver el pasado, presente o futuro, y todo esto se repite para el siguiente nivel hacia abajo.

6. Diseñar planes para la recolección de información. Se deben de responder a las siguientes preguntas para preparar el plan de recolección de datos.

Exactamente, ¿Cómo es que este indicador será calculado?, ¿Cuál es el propósito de este indicador y que nos dirá?, Si es un índice ¿Qué son los indicadores individuales y cual es su peso?, ¿Es éste un indicador presente, pasado o futuro?, ¿Con que frecuencia se recolectará la información de este indicador?, ¿Qué métodos serán utilizados para recolectar información de este indicador?, ¿Cuanto costará (en términos de recursos internos y externos) para recolectar y reportar estos datos?, ¿Qué obstáculos podemos encontrar al momento de recolectar información de los indicadores?

7. Desarrollar instrumentos, procedimientos y sistemas de recolección de datos.- Durante el siguiente paso la construcción comienza y esta parte del proyecto puede tomar semanas o meses.

Los instrumentos pueden consistir en encuestas impresas o preguntas enfocadas a grupos o a una parte del equipo que mide un aspecto de sus productos o servicios.

Para esto se necesita:

1. Enviar un plan de recolección de datos y pedir que lo revisen.
2. Tener una junta con los diseñadores de los instrumentos para obtener sus ideas y pedirle una propuesta para desarrollar los instrumentos y los procesos de recolección de datos.
3. Revisar propuestas y decidir cual es la mejor que se adapta a sus necesidades.
4. Pruebas piloto de los instrumentos y de los procesos de recolección de datos, para corregir errores.

*Diseñar la estrategia de implementar y comunicar. El BS debe ser promocionado y comunicado a través de la compañía para que todos entiendan y conozcan, para que todos sepan como cambia la forma en que el desempeño es medido.

8. Recolectar información base para establecer objetivos y desarrollar estrategias. La información base, se puede sacar extrayendo información histórica de los últimos dos años. Si no se cuenta con esa información, puede tomar de 3 a 6 meses en recolectar la información en todos los indicadores de nuevo Scorecard. Durante este tiempo es importante conseguir gerentes y miembros de staff acostumbrados a la idea de revisar el desempeño del Scorecard. Una vez transcurrido el suficiente tiempo y que se cuenta con la base de información establecida para todos los indicadores de Scorecard, es tiempo de trabajar con el grupo para establecer los objetivos para todos los indicadores.

9. Mantenimiento de Scorecard. Es muy importante que la gente conozca que el Scorecard nunca será finalizado. Algunos Indicadores existentes puede que resulten ser innecesarios dentro de algunos años y nuevos retos crecerán y necesitarán ser resueltos dentro de la compañía. Mientras que los indicadores estratégicos y de visión, son los más propensos al cambio, también se puede cambiar su misión o indicadores de negocios fundamentales de cuando en cuando.

Hoy en día todo puede cambiar, la tecnología, regulaciones, necesidades del cliente, etc. Nunca son estables, por eso el Scorecard debe de cambiar y adaptarse a los cambios para llegar a tener éxito.

I.5. Lo que es y lo que no es el Balanace Scorecard.

En la figura 3 se muestra la relacionado a este t3pico.

<i>Lo que es</i>	<i>Lo que No es</i>
<ul style="list-style-type: none">° El Balanced ScoreCard es una representaci3n estrat3gica del sistema administrativo.° Un diario.° Una herramienta de comunicaci3n para hacer la estrategia clara para todos.° Un compromiso para el cambio.° Un camino de asignaci3n, organizaci3n, visi3n con recursos humanos y capital y con operaciones d3a con d3a.	<ul style="list-style-type: none">° Una Iniciativa del TQM.° Un proyecto.° F3cil.° Una herramienta de representaci3n de medidas para controlar la productividad individual.° Colocar tus representaci3n de medidas en cuatro categor3as.

Figura 3.