



Orígenes del Balanced Scorecard –Medidas que guían el desempeño :

Para comprender los orígenes del Balanced Scorecard, es necesario remontarse al primer artículo del que se tiene referencia, en el cual se mencionó por primera vez el concepto.

Este artículo fue el denominado “Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance”, escrito por Robert Kaplan y David Norton para el “Harvard Business Review”, en Enero de 1992, el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño Organizacional y ser más competitivo.

De acuerdo a Kaplan y Norton, cuando se mide el desempeño regularmente, los ejecutivos comprenden claramente como dichos sistemas de medición influyen el comportamiento y actuación de los gerentes y empleados.

Por otro lado, los sistemas tradicionales que miden únicamente los resultados financieros, tales como “retorno a la inversión”, “utilidad por acción”, etc., pueden enviar signos equivocados ó sesgados para tomar decisiones.

De acuerdo a Kaplan y Norton, las mediciones financieras funcionaron bien en una era de estabilidad, la era Industrial, en donde los cambios en el ambiente se sucedían muy lentamente.

“De acuerdo a Kaplan y Norton, cuando se mide el desempeño regularmente, los ejecutivos comprenden claramente como dichos sistemas de medición influyen el comportamiento y actuación de los gerentes y empleados”.

Sin embargo, en la era actual, caracterizada por una época de generación de conocimiento, información e intensos cambios en el ambiente competitivo, dichas mediciones fallan en proporcionar signos, de que tan bien la Organización está generando valor para clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.

Para remediar este problema algunos Gerentes y Académicos plantearon la necesidad de “enfocarse únicamente en las mediciones financieras más relevantes” y otros por otra parte, propusieron “olvidar las mediciones financieras y enfocarse únicamente en mediciones operativas, tales como tiempo de ciclo y tasas de defectuosos”. Ambos puntos de vista daban a entender que las Organizaciones no tenía otra opción: se enfocaban hacia mediciones financieras ó hacia operativas.

Kaplan y Norton, aportaron la solución a este problema, ya que de acuerdo a sus observaciones, ningún tipo de medición por sí sola, provee a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas del negocio. Los gerentes necesitan un sistema balanceado de ambas, mediciones operativas y financieras.

Durante una investigación de más de un año, realizada con 12 compañías consideradas como las líderes en sistemas de medición del desempeño de la Organización, Kaplan y Norton divisaron un sistema balanceado el Balanced Scorecard (BSC) – un conjunto de mediciones claves que le proveían a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio.

El BSC, incluye mediciones financieras que le indican a los gerentes los resultados de las acciones tomadas, las cuales son complementadas con mediciones del cliente, procesos internos, aprendizaje e innovación; mediciones operativas que le proporcionan a los gerentes la información acerca de los impulsores de los resultados financieros del futuro.

Kaplan y Norton describieron al BSC como “los relojes que proveen información proveniente de los diversos instrumentos de la cabina de un piloto de avión, los cuales proporcionan datos de varios aspectos de la navegación y el vuelo, tales como: velocidad del aire, niveles de gasolina, altitud, peso, destino, posición, datos climatológicos, etc. los cuales resumen la situación actual y dan indicadores para el futuro .

Olvidar uno de estos instrumentos puede ser fatal para el piloto, ya que puede ser la diferencia entre morir o sobrevivir. De una forma similar, ellos visualizaron que un gerente que administra una Organización con la complejidad de la época actual, necesita poseer información del desempeño desde múltiples perspectivas, simultáneamente.

De acuerdo a Kaplan y Norton, el BSC debería de permitirle

a los gerentes ver el desempeño integral del negocio de una forma rápida y comprensiva, para lo cual tomaron como base cuatro áreas claves del desempeño ó perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y la innovación; ya que de acuerdo a Kaplan y Norton, éstas perspectivas le proveen respuestas a las cuatro preguntas que todo gerente debe responder para tener éxito en el cambiante mundo actual:

- ?? ¿Qué resultados esperamos para nuestros accionistas? (perspectiva financiera).
- ?? ¿Para obtener dichos resultados, cómo crearemos valor para nuestros clientes? (perspectiva del cliente).
- ?? ¿Para proveer ese valor a nuestros clientes, que procesos debemos de desempeñar en forma excelente? (perspectiva de procesos internos).
- ?? ¿Para desempeñarnos en forma excelente, como nosotros debemos de continuar aprendiendo, innovando y creando dicho valor? (perspectiva de aprendizaje e innovación).

“Kaplan y Norton divisaron un sistema balanceado el Balanced Scorecard (BSC) – un conjunto de mediciones claves que le proveían a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio”.

Desde esa primera publicación en 1,992, muchas compañías han adoptado el BSC, ya que éste ha demostrado que apoya a los gerentes en varias de sus necesidades claves para dirigir un negocio en forma eficiente, tales como:

En primer lugar, el BSC provee información, datos y hechos claves, en un único e integrado sistema de medición, del estado de los objetivos, las iniciativas estratégicas y la posición competitiva del negocio, proveyendo datos de acciones tales como: convertirnos en una organización orientada hacia el cliente, reducir el tiempo de respuesta, mejorar la calidad, trabajar en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos, optimizar los costos, etc., permitiendo de esta forma, trasladar la visión y estrategias hacia un sistema de medición, monitoreo y mejora continua del desempeño.

En segundo lugar, el BSC elimina el sesgo y la suboptimización, al forzar a los gerentes a revisar toda la información financiera y operativa, en forma integral, permitiendo ver donde mejoras en una de las áreas, se han conseguido gracias ó a expensas de otra. Por ejemplo, las ventas pueden lograrse si se mejora la calidad del producto, sin embargo, esta mejora se puede conseguir si se cambia la manufactura hacia productos más estándar, fácil de producir, pero con menos margen de rentabilidad. Un gerente podría ver el impacto de todos estos efectos, si posee el BSC, de lo contrario con un sistema de medición financiera tradicional, quizá únicamente veremos el crecimiento en las ventas y luego la reducción en las utilidades, sin comprender ¿qué lo causó? ó más importante, ¿cómo y qué lo soluciona?.

Kaplan y Norton, ilustraron ya en ese artículo de 1,992 como construir el BSC, a través de un ejemplo de implementación, el caso de una empresa de semiconductores, llamada Electronic Circuit Inc. (ECI). De acuerdo a

“El BSC provee información, datos y hechos claves, en un único e integrado sistema de medición, permitiendo de esta forma, trasladar la visión y estrategias hacia un sistema de medición, monitoreo y mejora continua del desempeño”.

Kaplan y Norton, para ECI el diseñar e implementar el Scorecard fue la mejor forma de clarificar, simplificar y operacionalizar su Visión y Estrategia. ECI diseñó e implementó su

Scorecard para enfocar la atención de los gerentes, en una lista corta de indicadores claves del desempeño (Key Performance Indicators, KPI's) los cuales deberían de proveer la información sobre el desempeño integral actual y futuro de la Organización.

Perspectiva Financiera - ¿Qué resultados esperamos para nuestros accionistas? :

Los resultados financieros le proveen a los gerentes información sobre el impacto de sus estrategias, inversiones, decisiones y actuaciones, pero regularmente de lo que pasó y no de lo que puede pasar. Desde el punto de vista del BSC, las Organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en ambas, mediciones que provean información de los resultados financieros de corto plazo, tales como: ventas, flujo de efectivo y ganancias, como también en mediciones que provean información sobre los resultados financieros de futuro, tales como: valor económico agregado (EVA) y productividad financiera.

Una de las principales críticas de las mediciones financieras, es que éstas únicamente le proveen a los gerentes información sobre lo que pasó, datos del pasado, lo cual es en muchos de los casos cierto, ya que los gerentes se concentran en analizar información financiera de corto plazo. Sin embargo, ese panorama está cambiando, ya que cada vez más se utilizan medidas que proveen signos de la situación financiera futura de la compañía, a través del uso de mediciones tales como Valor Económico Agregado, EVA.

ECI -PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVOS	MEDICIONES
• Sobrevivir	• Flujo de Efectivo
• Crecer	• Crecimiento en Ventas • Ganancias por división
• Prosperar	• Incremento en Participación de Mercado • Retorno sobre activos

Regularmente, las Organizaciones fallan en hacer una adecuada conexión entre sus mejoras operativas y los resultados financieros, por ejemplo: durante tres años, de 1,987 a 1,990 NYSE electronics, se embarcó en mejorar su calidad y su entrega en tiempo. Su tasa de productos defectuosos se redujo de 500 partes con defectos por millón a 50, la entrega en tiempo se mejoró de un 70% hasta un 96% y la eficiencia se mejoró en más de un 100%. Sin embargo, esas mejoras en productividad, calidad y tiempo, no impactaron en los resultados financieros. Los resultados financieros prácticamente se mantuvieron iguales y el precio de las acciones de la compañía en 1,990 era un tercio que en 1,987. Las mejoras operativas no se trasladaron a incrementos en rentabilidad. NYSE falló en introducir nuevos productos y en crecer hacia nuevos clientes y mercados, para potenciar esas mejoras operativas. Esto creo una gran frustración en los ejecutivos.

Debido a esos fenómenos de falta de conexión entre los resultados financieros y los operativos, es que el BSC recomienda que en la perspectiva financiera se adopten mediciones de resultado globales, tales como EVA, rentabilidad, etc., mediciones de crecimiento, tales como ventas, participación de mercados, ingreso a nuevos mercados, rentabilidad por cliente, etc. y finalmente mediciones de optimización financiera, tales como flujo de efectivo, recuperación de inversión, costos, etc.

Para comprender la conexión entre objetivos y mediciones en la perspectiva financiera, Kaplan y Norton utilizan el caso de ECI. La compañía describió su estrategia financiera simplemente a través de tres objetivos básicos: en primer lugar sobrevivir, luego crecer y finalmente prosperar financieramente. Esos objetivos generales, fueron trasladados hacia medidas y metas específicas (ver: ECI perspectiva financiera).

Perspectiva del Cliente - ¿Cómo crearemos valor para nuestros clientes? :

Muchas Organizaciones tiene hoy por hoy una visión y misión enfocada en el cliente, tal como “Ser el número uno en entregar valor al cliente”, sin embargo, la pregunta es ¿cómo la gerencia se asegura de poseer información sobre el valor que le están entregando a sus clientes?

El BSC demanda de la Organización el definir indicadores específicos que reflejen aquellos factores claves de la creación de valor para los clientes. Regularmente estas mediciones tienen que ver con indicadores de: tiempo, calidad, servicio, funcionalidad y confiabilidad del producto, costo e imagen.

Por ejemplo, los gerentes de ECI establecieron objetivos estratégicos, para obtener superioridad en el valor al cliente, tales como: ser líder en innovación de nuevos productos, ser un proveedor que responde rápido al cliente y ser la elección preferida por los clientes a través de desarrollar alianzas de mutua cooperación con ellos y desarrollar productos innovadores customizados a las necesidades de los clientes.

Esos objetivos generales, fueron trasladados hacia medidas y metas específicas (ver: ECI perspectiva del cliente). Algunas de las mediciones obligaron a ECI a focalizar sus esfuerzos hacia información externa a la Compañía, evaluaciones desde los ojos del cliente a través de conocer su percepción de la satisfacción de los requerimientos de cliente, no de la Organización. Por ejemplo, en la medición del porcentaje de entrega en tiempo, obligó a la Compañía a mantener una “carta de evaluación de cada cliente” convirtiendo a ECI en una verdadera compañía guiada por sus clientes.

ECI -PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
OBJETIVOS	MEDICIONES
• Líder en Innovación	• Porcentaje de ventas de nuevos productos
• Responder rápido al cliente	• Porcentaje de entrega en tiempo (definido por el cliente)
• Proveedor preferido por el cliente	• Porcentaje de alianzas con clientes claves • Ranking de proveedores por el cliente
• Productos customizados	• Número de nuevos productos provenientes de cooperación con los clientes

Perspectiva de Procesos Internos - ¿Qué procesos debemos de desempeñar en forma excelente? :

Las mediciones de la perspectiva del cliente son muy importantes para asegurar el logro de los resultados

financieros, sin embargo, las acciones orientadas hacia crear valor a los clientes, deben ser trasladadas en objetivos internos de procesos, para realmente crear dicho valor. Los gerentes deben focalizar esfuerzos en sus procesos internos para satisfacer las necesidades de sus clientes. La perspectiva de

procesos internos debería estar orientada hacia los procesos que mayor impacto tengan en la satisfacción de los clientes, a través de factores tales como tiempo de ciclo, calidad, eficiencia, costos, productividad, etc. De acuerdo al BSC, para la perspectiva de procesos internos, las Organizaciones deberían de definir mediciones claves en cuatro áreas estratégicas: procesos de innovación, cadena de suministro, servicio al cliente y conservación del ambiente. Sin embargo, los objetivos y mediciones en esta perspectiva depende de la estrategia de creación de Valor en la Organización.

ECI definió que su capacidad de innovación y su capacidad tecnológica de producción eran críticas para mejorar su posición en el mercado y lograr los objetivos de crecimiento financiero y valor al cliente.

Por otro lado, ECI también determinó que para garantizar la satisfacción del cliente debería enfocarse hacia una manufactura excelente y una excepcional productividad en la ingeniería de nuevos diseños (ver: ECI perspectiva de procesos).

Para lograr las metas de tiempo de ciclo, calidad, producción y costos, los gerentes deben definir mediciones que influya las actuaciones de los empleados a su nivel, ya que sus acciones y actuaciones se dan a un nivel de departamento y estaciones de trabajo. Por ello, los gerentes deben desplegar o descomponer dichas mediciones para agregar mediciones de tiempo, calidad, producción y costo a nivel de departamento y estación de trabajo. Al alinear esas mediciones con las acciones, decisiones y mejoras de los empleados, la compañía se asegura el logro de su Misión y Visión.

El sistema de información gerencial juega un rol muy importante en la mejora del desempeño y la implementación del BSC. Cuando un resultado no esperado aparece en el BSC, los gerentes pueden monitorear en el sistema para detectar las causas raíces de ocurrencia del problema, el cual se puede dar a cualquier nivel: corporación, empresa, departamento, empleado, etc. Por ejemplo, al encontrar un problema con el tiempo de ciclo, si se cuenta con un buen sistema de información, los gerentes pueden rápidamente (en tiempo real) encontrar

donde está el problema de demoras día-a-día, si este se encuentra a nivel de una planta, o de un proceso o de un cliente, y entonces tomar las acciones correctivas pertinentes. Está es la relevancia que han adquirido los modernos software que apoyan la implementación del BSC, tales como el sistema Strategylink®.

En el caso que la Empresa no cuente con un sistema de información capaz de proveer los signos de su desempeño a tiempo, la gerencia se encontraría bajo un sistema de “prueba y error” o como el Dr. Deming llamó, la “gerencia apaga fuegos”. Un ejemplo de ello fue ECI, en donde de acuerdo a Kaplan y Norton sus gerentes se mantuvieron limitados por mucho tiempo en la implementación del BSC, debido a la ausencia de tales sistema. Su mayor problema fue que los reportes de resultados se generaban una semana después de las reuniones gerenciales y por otro lado, las mediciones de nivel alto, no pudieron ser eslabonadas a las mediciones individuales de los jefes y empleados de nivel inferior.

Es importante agregar, que originalmente el BSC en esta perspectiva, definió una serie de medidas enfocadas hacia la excelencia en producción, tal como lo apreciamos con el ejemplo de ECI, sin embargo, con el tiempo esta perspectiva fue dirigiéndose más hacia la cadena completa de suministro y a la capacidad y rapidez de innovación.

ECI -PERSPECTIVA DE PROCESOS	
OBJETIVOS	MEDICIONES
• Capacidad de innovación	• Tiempo real de introducción de nuevos productos vrs plan
• Capacidad de Producción	• Capacidad instalada vrs competidores
• Manufactura Excelente	• Tiempo de ciclo • Costo por Unidad • Tasa de defectuosos
• Productividad de Diseños	• Eficiencia de ingeniería • Eficiencia de materiales

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje - ¿ cómo nosotros debemos de continuar aprendiendo, innovando y creando dicho valor? :

Tanto la perspectiva del cliente, como la perspectiva de procesos internos, determinan los parámetros que la compañía considera los más importantes para el éxito, sin embargo, para lograr alcanzar estos parámetros, se necesita un ambiente de innovación, aprendizaje, mejora y desarrollo, el cual se debe reflejar en la perspectiva de innovación.

Sin embargo, esta es quizá una de los mayores cambios que el BSC ha sufrido durante todo su historia, ya que como veremos en el ejemplo de ECI, originalmente el enfoque de desarrollo que Kaplan y Norton le dieron a esta perspectiva, fue más hacia el lado de la innovación y la tecnología, que del lado del aprendizaje y el desarrollo del recurso humano.

De hecho, con el transcurso del tiempo dicha perspectiva pasó a llamarse “aprendizaje y crecimiento”, enfocándose más hacia el desarrollo y aprendizaje del recurso humano, y menos hacia los procesos de innovación y tecnología, los cuales fueron trasladados como parte de las perspectiva de “procesos internos”.

Los objetivos y mediciones de ECI en la parte de innovación, se enfocaron hacia crear un liderazgo tecnológico por medio de su habilidad de producir e

introducir productos estándar rápidamente al mercado, productos que en el futuro apoyarán el crecimiento en las ventas. Adicionalmente una de los principales objetivos en esta perspectiva fue su capacidad de aprender y cambiar rápidamente sus propios procesos de producción antes de ser obsoletos contra nuevas tecnología de producir.

ECI también buscó aprender y mejorar su capacidad de producir sus productos estrellas, aquellos que representan el 80% de sus ventas, en los cuales se concentró en tener superioridad en manufactura, sobre sus competidores.

ECI -PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN	
OBJETIVOS	MEDICIONES
• Líder en Tecnología	• Tiempo de desarrollo de la nueva generación de productos
• Rapidez de innovación	• Tiempo de introducción nuevos productos vrs competidores
• Aprendizaje en Manufactura	• Tiempo de obsolescencia de procesos y equipo
• Enfoque en productos claves	• Porcentaje de productos que representan el 80% de las ventas

Como se mencionó, anteriormente, esta perspectiva fue reenfocada con el paso del tiempo, ya que como se muestra en el caso de ECI de 1,992, Kaplan y Norton le dieron una connotación eminentemente tecnológica y de innovación, más que de desarrollo

humano.

Hoy el BSC en esta perspectiva determina estrategias, objetivos y mediciones en tres grandes áreas: desarrollo de competencias y habilidades del personal, creación de un ambiente y cultura de satisfacción y seguridad para el empleado y la capacidad de información, comunicación y alineamiento estratégico a todo nivel de empleados, muy diferente a sus orígenes, los cuales se remontan ha los procesos de tecnología e innovación.

BSC Medidas que mueven la Organización hacia adelante :

Con forme las compañías fueron utilizando el BSC comprendieron que éste representaba un nuevo paradigma de cómo medir el desempeño. El BSC cambió su enfoque original, de la medición del desempeño que ponía en el centro “el control”, hacia poner “la estrategia y la visión” en el centro. El BSC asume que al poner la visión al centro, se establecen objetivos y metas que modifican los comportamientos de las persona hacia el logro de esa visión. Las mediciones son diseñadas para “empujar a las personas hacia el logro de la visión”.

Originalmente el BSC enfocó en diseñar mediciones y metas que le indicaran a los gerentes “qué se espera de ellos”, olvidando el “cómo se conseguirán dichos resultados”. Sin embargo, a través de los años el BSC fortaleció su enfoque hacia el qué y el cómo, introduciendo herramientas tales como: “compañía enfocada en la estrategia”, “mapa estratégico”, “gestión de proyectos”, “presupuestos basados en estrategia”, etc.

Esta nueva herramienta de medición es congruente con las nuevas iniciativas corporativas para ser más competitivos, tales como: gestión de cadena de suministro, virtualización, trabajo

multifuncional, estructura sistémica, mejora continua, alianzas con proveedores, facultación, etc., ya que combina tanto la perspectiva financiera, con las perspectivas del cliente, de los procesos internos, de la innovación y del aprendizaje. El BSC permite a los gerentes el comprender las complejas interrelaciones que se establecen entre las perspectiva para crear el valor, mejorando así su comprensión de cómo se está desempeñando la organización y permitiéndoles tomar mejores decisiones.

“Con el transcurso del tiempo, y cuanto más las organizaciones utilizaron el BSC, este se concentró hacia la creación de una organización enfocada en la estrategia y los resultados esperados, balanceando tanto el “qué” y el “cómo” de la estrategia, cambiando de un sistema de medición del desempeño, hacia un sistema de administración de la organización centrada en la estrategia”.

Conclusiones:

Como vimos originalmente el enfoque del BSC era hacia apoyar un nuevo cambio de paradigma en cuanto a la medición del desempeño, a través de la introducción de varias perspectivas que permiten tener un enfoque integral de cómo la organización se está desempeñando.

Con el transcurso del tiempo, y cuanto más las organizaciones utilizaron el BSC, este se concentró hacia la creación de una organización enfocada en la estrategia, balanceando tanto el “qué” y el “cómo” de la estrategia, cambiando de un sistema de medición del desempeño, hacia un sistema de administración de la Organización centrado en la estrategia.

**Alvaro Reynoso, Strategylink®.
Fuente: Balanced Scorecard,
Measures that Drive Performance
by Kaplan and Norton. Harvard
Business Review, Enero 1992.
Derechos Reservados.
Guatemala, enero del 2,003.**