

Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

Nota del editor: En 1992, el concepto de Balanced Scorecard, creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, revolucionó el pensamiento convencional sobre la medición del desempeño. Al ir más allá de las mediciones tradicionales del desempeño financiero, el concepto le ha brindado a una generación de ejecutivos una mejor comprensión de lo que sus empresas realmente están haciendo.

Estas mediciones no financieras son tan valiosas porque principalmente predicen desempeño financiero futuro más que sólo reportar lo que ya ocurrió. Este artículo, publicado por primera vez en 1996, describe cómo el Balanced Scorecard puede ayudar a que los altos ejecutivos vinculen sistemáticamente las acciones presentes con las metas futuras, focalizándose en ese lugar donde, en palabras de los autores, “todo está en verenos”.

A MEDIDA QUE LAS EMPRESAS ALREDEDOR DEL MUNDO se transforman para una competencia basada en la información, su capacidad para explotar activos intangibles se ha vuelto mucho más decisiva que su capacidad para invertir en activos físicos y administrarlos. Hace varios años, reconociendo este cambio, introdujimos un concepto que llamamos el Balanced Scorecard. El Balanced Scorecard complementaba las mediciones financieras tradicionales con criterios que medían el desempeño desde tres perspectivas adicionales: las de los clientes, los procesos internos de negocios y el aprendizaje y crecimiento (vea el recuadro “Traducir la visión y la estrategia: cuatro perspectivas”). Por lo tanto permitía a las empresas hacer un seguimiento de sus resultados financieros, monitoreando simultáneamente los avances en desarrollar las capacidades y adquirir los activos

intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro. El Balanced Scorecard no era un reemplazo de las mediciones financieras; era su complemento.

Recientemente hemos visto a algunas empresas ir más allá de nuestra visión inicial del Balanced Scorecard para descubrir su valor como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica. Empleado de esta manera, el Balanced Scorecard aborda una seria deficiencia en los sistemas tradicionales de gestión: su incapacidad para vincular la estrategia de una empresa a largo plazo con sus acciones de corto plazo.

Los sistemas de control operacional y administrativo de la mayoría de las empresas giran en torno a mediciones y objetivos financieros, que guardan poca relación con el avance de la empresa en lograr sus objetivos estratégicos de largo plazo. Así, el énfasis que la mayoría de las empresas pone en los indicadores financieros de corto plazo deja una brecha entre el desarrollo de una estrategia y su implementación.

Los ejecutivos que usan el Balanced Scorecard no tienen que apoyarse en mediciones financieras de corto plazo como los únicos indicadores del desempeño de la compañía. El Balanced Scorecard les permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que, separadamente y en combinación, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo (vea el recuadro “Gestionar la estrategia: cuatro procesos”).

El primero de los nuevos procesos – *traducir la visión*– ayuda a los ejecutivos a construir un consenso en torno a la visión y la estrategia de la organización. A pesar de las buenas intenciones de quienes están arriba, las nobles declaraciones acerca de convertirse en “el mejor de su clase”, “el proveedor número uno” o en una “organización empoderada”, no se traducen fácilmente en términos operacionales que entreguen guías de acción útiles a nivel local. Para que las personas actúen según las palabras contenidas en declaraciones de visión y estrategia, éstas deben ser expresadas

como un conjunto integrado de objetivos e indicadores, acordados por todos los altos ejecutivos, que describan los impulsores del éxito a largo plazo.

El segundo proceso – *comunicar y vincular*– permite a los ejecutivos comunicar su estrategia hacia arriba o hacia abajo en la organización y vincularla a los objetivos departamentales e individuales. Tradicionalmente, los departamentos son evaluados según su desempeño financiero, y los incentivos individuales están ligados a metas financieras de corto plazo. El Balanced Scorecard brinda a los ejecutivos una forma de asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y que tanto los objetivos departamentales como los individuales estén alineados con ella.

El tercer proceso – *planificación de negocios*– permite a las empresas integrar sus planes de negocios y financieros. Hoy casi todas las organizaciones están implementando una variedad de programas de cambio, cada uno con sus

Las visiones y las declaraciones estratégicas nobles no se traducen fácilmente en acciones a nivel local.

propios defensores, gurús y consultores, y cada uno compitiendo por el tiempo, la energía y los recursos de los altos ejecutivos. A éstos les resulta difícil integrar esas diversas iniciativas para lograr sus metas estratégicas, una situación que conduce a frecuentes decepciones con los resultados de los programas. Pero cuando los ejecutivos utilizan las ambiciosas metas establecidas para mediciones en el Balanced Scorecard como la base para asignar recursos y fijar prioridades, pueden emprender y coordinar sólo aquellas iniciativas que signifiquen avanzar hacia sus objetivos estratégicos de largo plazo.

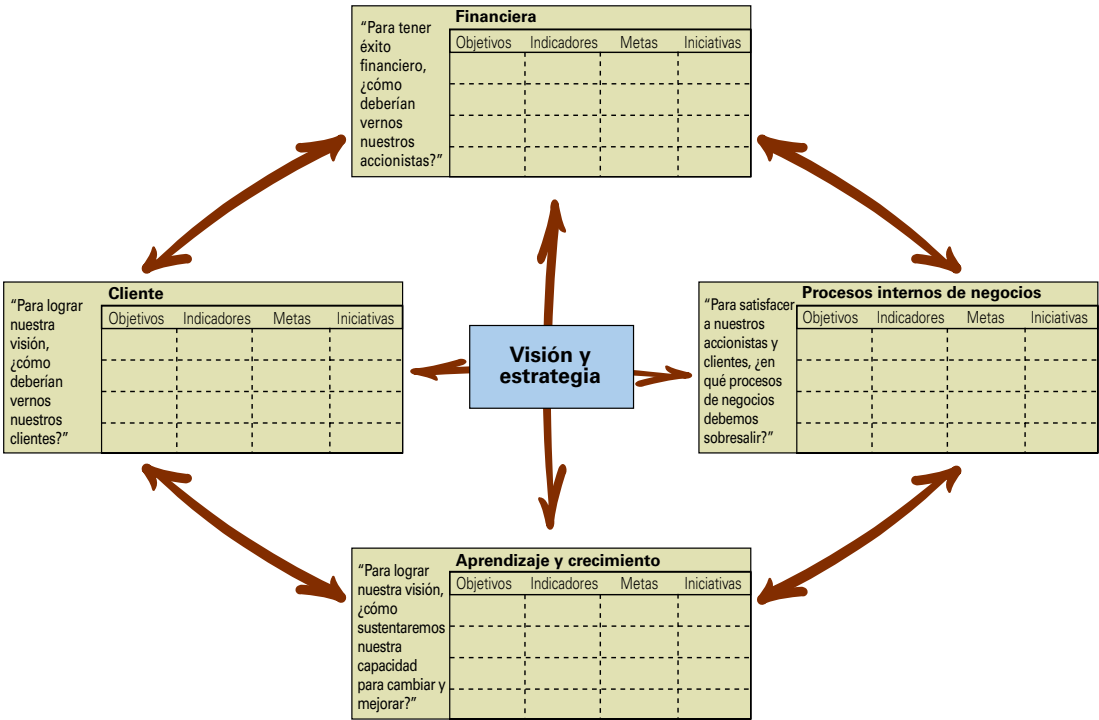
El cuarto proceso – *feedback y apren-*

dizaje– da a las empresas la capacidad para lo que llamamos aprendizaje estratégico. Los procesos existentes de feedback y revisión se enfocan en si la empresa, sus departamentos o sus empleados individuales han cumplido con sus metas financieras presupuestadas. Con el Balanced Scorecard en el centro de sus sistemas de gestión, una empresa puede monitorear los resultados de corto plazo desde tres perspectivas adicionales –clientes, procesos internos de negocios, y aprendizaje y crecimiento– y evaluar la estrategia a la luz del desempeño reciente. Así, el Balanced Scorecard permite a las empresas modificar sus estrategias para reflejar un aprendizaje en tiempo real.

Ninguna de las más de 100 organizaciones que hemos estudiado, o con las que hemos trabajado, implementó su primer Balanced Scorecard con la intención de desarrollar un nuevo sistema de gestión estratégica. Pero en cada una, los altos ejecutivos descubrieron que el Scorecard entregaba un marco y por lo mismo un foco para muchos procesos cruciales de gestión: fijación de metas departamentales e individuales, planificación de negocios, asignaciones de capital, iniciativas estratégicas, y feedback y aprendizaje. Anteriormente, esos procesos estaban descoordinados y a menudo dirigidos a metas operacionales de corto plazo. Al elaborar el Scorecard, los altos ejecutivos iniciaron un proceso de cambio que ha ido bastante más allá de la idea original de simplemente ampliar los indicadores de desempeño de la empresa.

Por ejemplo, una compañía de seguros –la llamaremos National Insurance– desarrolló su primer Balanced Scorecard para crear una nueva visión de sí misma como una aseguradora especializada. Pero una vez que National empezó a usarlo, el Scorecard permitió al CEO y al equipo de alta dirección no sólo introducir una nueva estrategia para la organización sino también revisar todo el sistema de gestión de la empresa. Posteriormente el CEO informó a los empleados, en una carta dirigida a

Traducir la visión y la estrategia: cuatro perspectivas



toda la organización, que National usaría desde entonces el Balanced Scorecard y la filosofía que éste representaba para gestionar la empresa.

National desarrolló su nuevo sistema de gestión estratégica, paso a paso, durante 30 meses, en los que cada paso representó una mejora incremental (vea el recuadro "Cómo una empresa desarrolló un sistema de gestión estratégica"). La secuencia iterativa de acciones permitió a

la empresa reconsiderar cada uno de los cuatro nuevos procesos de gestión dos o tres veces antes de que el sistema se estabilizara y se convirtiera en parte integral del sistema general de gestión de National. El CEO pudo así transformar la empresa de manera que todos se enfocaran en lograr los objetivos estratégicos de largo plazo, algo que ningún marco puramente financiero podía hacer.

Traducir la visión

El CEO de una empresa de ingeniería y construcción, después de trabajar con su equipo de altos ejecutivos durante varios meses en el desarrollo de una declaración de misión, recibió una llamada telefónica de un jefe de proyecto en terreno. "Quiero que sepa", dijo el consternado jefe de proyecto, "que yo creo en la declaración de misión. Quiero actuar en concordancia con ella. Estoy aquí con mi cliente. ¿Qué se supone que debo hacer?".

La declaración de misión, como la

de muchas otras organizaciones, había manifestado una intención de "tener empleados de alta calidad para brindar servicios que sobrepasen las necesidades de los clientes". Pero el jefe de proyecto en terreno, con sus empleados y su cliente, no sabía cómo traducir esas palabras en las acciones apropiadas. La llamada convenció al CEO de que existía una gran brecha entre la declaración de misión y el conocimiento de los empleados sobre cómo sus acciones del día a día podían contribuir a materializar la visión de la empresa.

Metro Bank (no es su nombre verdadero), el resultado de una fusión entre dos competidores, encontró una brecha similar mientras desarrollaba su Balanced Scorecard. El grupo de alta dirección pensó que había llegado a acuerdo sobre la nueva estrategia global de la organización: "Entregar un servicio superior a los clientes objetivo". Investigaciones habían revelado cinco segmentos bási-

Robert S. Kaplan es Marvin Bower Profesor de Desarrollo de Liderazgo en Harvard Business School, en Boston, y presidente del consejo y cofundador de Balanced Scorecard Collaborative, en Lincoln, Massachusetts. David P. Norton es el CEO y cofundador de Balanced Scorecard Collaborative. Son los coautores de cuatro libros sobre el Balanced Scorecard, el más reciente es *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* (Harvard Business School Publishing, 2006)

cos de mercado entre clientes actuales y potenciales, cada uno de ellos con diferentes necesidades. Sin embargo, mientras formulaban las mediciones para la porción de la perspectiva del cliente en su Balanced Scorecard, se hizo evidente que, aunque los 25 altos ejecutivos coincidían en el enunciado de la estrategia, cada uno tenía una definición diferente de *servicio superior* y una imagen distinta de *clientes objetivo*.

El ejercicio de desarrollar indicadores operacionales para las cuatro perspectivas en el Scorecard del banco obligó a los 25 ejecutivos a clarificar el significado de la declaración de estrategia. Finalmente, acordaron estimular el crecimiento de los ingresos a través de nuevos productos y servicios y también se pusieron de acuerdo en los tres segmentos más deseables de clientes. Desarrollaron mediciones en el Scorecard para los productos y servicios específicos que debían entregarse a los clientes en los segmentos identificados, así como para la relación que el banco debía construir con los clientes de cada segmento. El Scorecard reveló también brechas en las habilidades de los empleados y en los sistemas de información que el banco tendría que cerrar para poder entregar las propuestas de valor seleccionadas a los clientes objetivo. De esta forma, crear un Balanced Scorecard obligó a los altos ejecutivos del banco a llegar a un consenso y luego traducir su visión en términos que tuvieran sentido para las personas que la ejecutarían.

Comunicar y vincular

“Los diez ejecutivos más altos de la empresa ahora entienden la estrategia mejor que nunca antes. Es una lástima”, se quejaba un alto ejecutivo de una importante compañía petrolera, “que no podamos ponerla en una botella para que todos puedan compartirla”. Con el Balanced Scorecard, esto es posible.

Una empresa con la que trabajamos involucró deliberadamente a tres niveles ejecutivos en la creación de su Balanced Scorecard. El grupo de alta dirección formuló los objetivos financieros y de

clientes. Luego movilizó los talentos y la información en los siguientes dos niveles ejecutivos, haciéndoles formular los objetivos de procesos internos de negocios y de aprendizaje y crecimiento que impulsarían el logro de las metas financieras y de clientes. Por ejemplo, al conocer la importancia de satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a una entrega a tiempo, el grupo más amplio identificó varios procesos internos de negocios –tales como procesamiento de pedidos, programación y cumplimiento– en los cuales la empresa debía sobresalir. Para hacerlo, la compañía tendría que volver a capacitar a los empleados en la primera línea y mejorar los sistemas de información disponibles para ellos. El grupo desarrolló parámetros de desempeño para esos procesos cruciales y para las capacidades del personal y los sistemas.

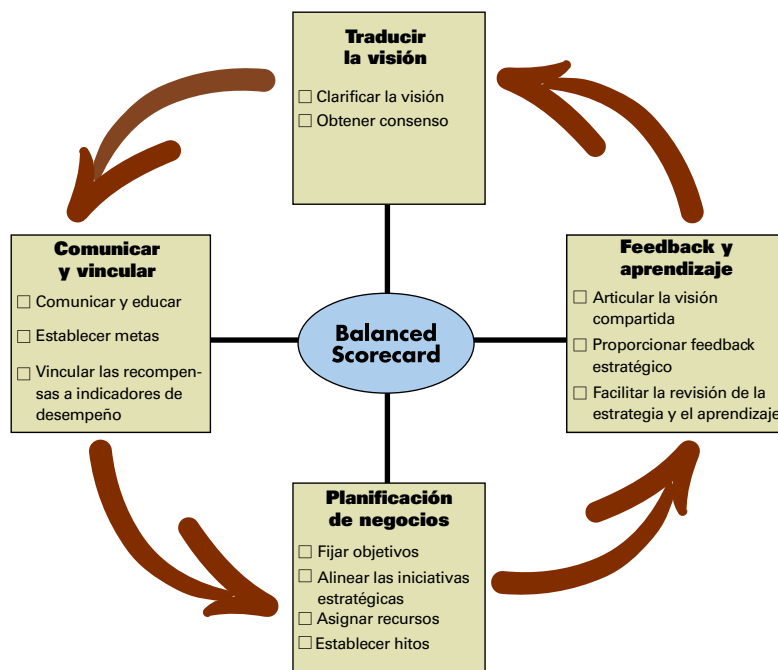
Una participación amplia al crear un Balanced Scorecard toma más tiempo, pero ofrece varias ventajas: información proveniente de un mayor número de ejecutivos es incorporada en los obje-

tivos internos; los ejecutivos adquieren una mejor comprensión de los objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo; y esa participación amplia genera un compromiso más fuerte con alcanzar esas metas. Pero lograr que los ejecutivos adhieran al Balanced Scorecard es sólo un primer paso para vincular las acciones individuales a los objetivos corporativos.

El Balanced Scorecard indica a cada persona lo que la organización intenta lograr tanto para los accionistas como para los clientes. Pero para alinear los desempeños individuales de los empleados con la estrategia global, los usuarios del Scorecard generalmente se abocan a tres actividades: comunicar y educar, establecer metas y vincular las recompensas con los indicadores de desempeño.

Comunicar y educar. Implementar una estrategia comienza por educar a quienes deben ejecutarla. Mientras que algunas organizaciones optan por mantener su estrategia en reserva, la mayoría cree que debería ser diseminada de arriba hacia abajo. Un programa de

Gestionar la estrategia: cuatro procesos



Cómo una empresa desarrolló un sistema de gestión estratégica

| | | | |
|-----------------------------------|--|---|--|
| | 2A Comunicar a los ejecutivos medios: Los tres niveles ejecutivos más altos (100 personas) se reúnen para conocer y discutir la nueva estrategia. El Balanced Scorecard es el vehículo de comunicación. (meses 4 - 5) | 2B Desarrollar Scorecards en las unidades de negocios: Utilizando el Balanced Scorecard corporativo como modelo, cada unidad de negocios traduce su estrategia en su propio Scorecard. (meses 6 - 9) | 5 Refinar la visión: La revisión de los Scorecards de las unidades de negocios identifica varios temas transversales no incluidos inicialmente en la estrategia corporativa. El Balanced Scorecard corporativo es actualizado. (mes 12) |
| Marco de tiempo (en meses) | | | |

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Acciones: | | | | | | | | | | | | |
| 1 Clarificar la visión: Diez miembros de un equipo ejecutivo recién formado trabajan juntos durante tres meses. Se desarrolla un Balanced Scorecard para traducir una visión genérica en una estrategia que se entienda y pueda ser comunicada. El proceso ayuda a generar consenso y compromiso con la estrategia. | | | | | | 3A Eliminar las inversiones no estratégicas: El Balanced Scorecard corporativo, al clarificar las prioridades estratégicas, identifica muchos programas activos que no están contribuyendo a la estrategia. (mes 6) | | 4 Revisar los Scorecards de las unidades de negocios: El CEO y el equipo ejecutivo revisan los Scorecards individuales de las unidades de negocios. La revisión permite al CEO participar informadamente en formular la estrategia de las unidades. (meses 9 - 11) | | | | |
| | | | | | | 3B Lanzar programas corporativos de cambio: El Scorecard corporativo identifica la necesidad de programas de cambio transversales entre unidades. Se lanzan mientras las unidades de negocios preparan sus Scorecards. (mes 6) | | | | | | |

comunicación de base amplia permite compartir con todos los empleados la estrategia y los objetivos cruciales que deben cumplirse para que ésta tenga éxito. Acciones puntuales, tales como la distribución de folletos o boletines y la realización de “asambleas”, pueden dar inicio al programa. Algunas organizaciones publican tableros de anuncios que ilustran y explican las mediciones del Balanced Scorecard, y luego los actualizan con resultados mensuales. Otras utilizan software de grupos y boletines electrónicos para distribuir el Scorecard a los escritorios de todos los empleados y alentar el diálogo acerca de las mediciones. El mismo medio permite a los empleados hacer sugerencias para cumplir o superar las metas.

El Balanced Scorecard, como representación de la estrategia de las unidades de negocios, debería ser también

comunicada hacia arriba en la organización: a la sede corporativa y al consejo de administración. Con el Scorecard, las unidades de negocios pueden cuantificar y comunicar sus estrategias de largo plazo a los altos ejecutivos, utilizando un conjunto amplio de indicadores financieros y no financieros vinculados. Una comunicación de este tipo informa a los ejecutivos y al consejo, en términos específicos, que existen estrategias de largo plazo diseñadas para el éxito competitivo. Los indicadores proporcionan además las bases para el feedback y la rendición de cuentas. Cumplir metas financieras de corto plazo no debería constituir un desempeño satisfactorio cuando otras mediciones indican que la estrategia a largo plazo no está funcionando o no está siendo bien implementada.

¿Debería el Balanced Scorecard ser

comunicado más allá de la sala del consejo, a los accionistas externos? Creemos que, a medida que los altos ejecutivos ganen confianza en la capacidad de las mediciones del Scorecard para monitorear el desempeño estratégico y predecir el desempeño financiero futuro, hallarán formas de informar a los inversionistas externos acerca de esas mediciones sin revelar información competitiva sensible.

Skandia, una empresa de seguros y servicios financieros con sede en Suecia, publica un suplemento junto con su reporte anual llamado “El Navegador de Negocios”, que define como “un instrumento para ayudarnos a navegar en el futuro, y de ese modo estimular la renovación y el crecimiento”. El suplemento describe la estrategia de Skandia y los indicadores estratégicos que la empresa utiliza para comunicar y evaluar la es-

7 Actualizar el plan y el presupuesto de largo plazo: Se establecen metas a cinco años para cada medición. Las inversiones requeridas para cumplir esas metas son identificadas y financiadas. El primer año del plan quinquenal se convierte en el presupuesto anual. (meses 15 - 17)

9 Realizar una revisión estratégica anual: Al inicio del tercer año, la estrategia inicial se ha cumplido y la estrategia corporativa necesita ser actualizada. El comité ejecutivo enumera diez temas estratégicos. Se pide a cada unidad de negocios que formule una posición para cada tema como preámbulo a actualizar su estrategia y Scorecard. (meses 25 - 26)

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

6A Comunicar el Balanced Scorecard a toda la empresa: Al cabo de un año, cuando los equipos ejecutivos se sienten cómodos con el enfoque estratégico, el Balanced Scorecard se difunde a toda la organización. (mes 12 - permanente)

6B Establecer objetivos de desempeño individual: Los tres niveles ejecutivos más altos vinculan sus objetivos individuales e incentivos de compensación a sus Scorecards. (meses 13 - 14)

8 Realizar revisiones mensuales y trimestrales: Tras la aprobación corporativa de los Scorecards de las unidades de negocios, se inicia un proceso mensual de revisión, suplementado por revisiones trimestrales que se centran más fuertemente en temas estratégicos. (mes 18 - permanente)

Nota: Los pasos 7, 8, 9 y 10 se realizan según un calendario regular. El Balanced Scorecard es ahora una parte rutinaria del proceso de gestión.

10 Vincular el desempeño de cada empleado al Balanced Scorecard: Se pide a todos los empleados vincular sus objetivos individuales al Balanced Scorecard. Los incentivos de compensación de toda la organización se vinculan al Scorecard. (meses 25 - 26)

trategia. Entrega también un informe sobre el desempeño de la empresa bajo esos indicadores durante el año. Las mediciones son adaptadas a cada unidad operativa e incluyen, por ejemplo, participación de mercado, satisfacción y retención de clientes, competencias de los empleados, empoderamiento de los empleados e implantación de tecnología.

Comunicar el Balanced Scorecard promueve el compromiso y la responsabilidad con la estrategia de la empresa a largo plazo. Como declaró un ejecutivo de Metro Bank: "El Balanced Scorecard es tanto una motivación como una obligación".

Establecer metas. El solo conocimiento de las metas corporativas no es, sin embargo, suficiente para cambiar la conducta de muchas personas. De alguna manera, los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la

organización deben ser traducidos en objetivos e indicadores para las unidades operativas y los individuos.

El grupo de exploración de una importante compañía petrolera desarrolló una técnica para permitir y alentar a los individuos a fijar metas para sí mismos que fueran consistentes con las de la organización. Creó un pequeño Scorecard personal plegable que las personas podían llevar en sus bolsillos o billeteras (vea el recuadro "El Scorecard personal"). La tarjeta contiene tres niveles de información. El primero describe los objetivos, indicadores y metas corporativas. El segundo deja espacio para traducir las metas corporativas en metas para cada unidad de negocios. En el tercer nivel, la empresa pide tanto a los individuos como a los equipos determinar cuáles de sus propios objetivos serían consistentes con los objetivos corpora-

tivos y de las unidades de negocios, así como qué iniciativas adoptarían para lograr sus objetivos. También les pide definir hasta cinco indicadores de desempeño para sus objetivos y establecer metas para cada indicador. El Scorecard personal ayuda a comunicar los objetivos corporativos y de las unidades de negocios a las personas y equipos que ejecutan el trabajo, permitiéndoles traducir los objetivos en tareas y metas significativas para ellos. Les permite también mantener esa información a mano, en sus bolsillos.

Vincular las recompensas a los indicadores de desempeño. ¿Deberían vincularse los sistemas de compensación a las mediciones del Balanced Scorecard? Algunas empresas, creyendo que ligar la compensación financiera al desempeño es una herramienta poderosa, se han apre-

surado en establecer esa vinculación. Por ejemplo, una compañía petrolera que llamaremos Pioneer Petroleum utiliza su Balanced Scorecard como la única base para calcular incentivos de compensación. La empresa vincula 60% de las bonificaciones de sus ejecutivos con su logro de metas ambiciosas en un promedio ponderado de cuatro indicadores financieros: retorno sobre el capital, rentabilidad, flujo de caja y costo operativo. Baza el 40% restante en indicadores de satisfacción del cliente, satisfacción de los distribuidores, satisfacción de los empleados y responsabilidad medioambiental (como el cambio porcentual en el nivel de emisiones a aguas y aire). El CEO de Pioneer dice que vincular la compensación al Balanced Scorecard ha ayudado a alinear la empresa con su estrategia. “No sé de ningún competidor”, dice, “que tenga este grado de alineación. Nos está dando resultados”.

Por muy atractiva y poderosa que sea esta vinculación, sin embargo trae riesgos. Por ejemplo, ¿tiene la empresa los indicadores correctos en el Scorecard? ¿Posee datos válidos y confiables para las mediciones elegidas? ¿Podrían surgir consecuencias no buscadas o imprevistas de la manera en que se cumplen las metas para los indicadores? Ésas son preguntas que las empresas deberían formularse.

Además, las compañías tradicionalmente manejan múltiples objetivos en una fórmula de compensación, asignando ponderaciones a cada objetivo y calculando los incentivos según el grado en el cual se logró cada objetivo sopesado. Esta práctica permite que se paguen incentivos sustanciales si la unidad de negocios supera algunos objetivos, aun cuando quede muy lejos de otros. Un mejor enfoque sería establecer umbrales mínimos para un subconjunto crucial de indicadores estratégicos. Los individuos no obtendrían incentivos de compensación si el desempeño en un período determinado estuviera por debajo de cualquier

umbral. Este requisito debería motivar a las personas a lograr un desempeño más equilibrado en los objetivos de corto y largo plazo.

Sin embargo, algunas organizaciones han reducido su énfasis en los sistemas de incentivos de corto plazo basados en fórmulas, como resultado de la introducción del Balanced Scorecard. Han descubierto que el diálogo entre los altos ejecutivos y los gerentes medios acerca del Scorecard –tanto en la formulación de los indicadores y objetivos como en la explicación de los resultados reales versus los deseados– abre una mejor oportunidad para observar el desempeño y las habilidades de esos gerentes. Un mayor conocimiento de tales habilidades hace más

Elaborar un Balanced Scorecard permite a una empresa vincular sus presupuestos financieros a sus metas estratégicas.

fácil para los altos ejecutivos fijar los premios de incentivo subjetivamente y defender esas evaluaciones subjetivas; un proceso que es menos susceptible a las maniobras y distorsiones asociadas con reglas explícitas basadas en fórmulas.

Una empresa que hemos estudiado adopta una posición intermedia. Baza las bonificaciones para los ejecutivos de las unidades de negocios en dos criterios de igual ponderación: su logro de un objetivo financiero –valor económico agregado– durante un período de tres años, y una evaluación subjetiva de su desempeño según indicadores extraídos de las perspectivas del cliente, de procesos internos de negocios y de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard.

No está en duda que el Balanced Scorecard tiene un papel que desempeñar en la determinación de los incentivos de compensación. Cuál debería ser exactamente ese papel se hará más claro a medida que más empresas experimen-

ten con vincular las recompensas a las mediciones del Scorecard.

Planificación de negocios

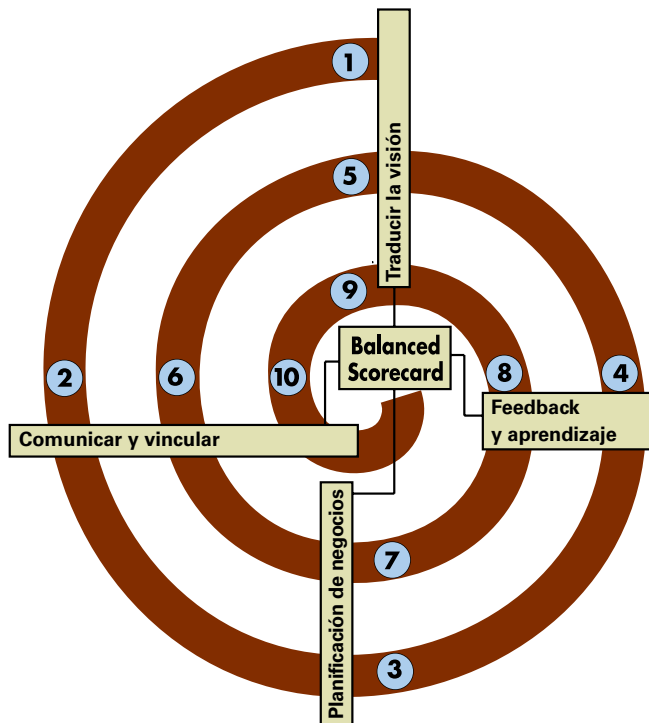
“Donde todo está en veremos”: así describe un alto ejecutivo el proceso de planificación a largo plazo de su empresa. Podría haber dicho lo mismo de muchas otras empresas, cuyos sistemas de gestión basados en lo financiero no consiguen vincular los programas de cambio y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas de largo plazo.

El problema está en que la mayoría de las organizaciones tienen procedimientos y unidades organizacionales separadas para la planificación estratégica y para la asignación de recursos y la elaboración de presupuestos. Para formular sus planes estratégicos, los altos ejecutivos organizan un retiro anual y se dedican durante varios días a activas discusiones, facilitadas por ejecutivos de planificación y desarrollo o por consultores externos. El resultado de este ejercicio es un plan estratégico que establece dónde la empresa espera (o anhela, o ruega) estar dentro de tres, cinco y diez años. Normalmente, estos planes luego permanecen guardados en los cajones de los ejecutivos durante los siguientes 12 meses.

Mientras tanto, un proceso separado de asignación de recursos y presupuesto, encabezado por el equipo de finanzas, fija metas financieras para los ingresos, los gastos, las utilidades y las inversiones para el siguiente año fiscal. El presupuesto que produce consiste casi exclusivamente de números financieros que en general tienen poca relación con las metas del plan estratégico.

¿Qué documento discuten los ejecutivos corporativos en sus reuniones mensuales y trimestrales durante el año siguiente? Usualmente sólo el presupuesto, porque las revisiones periódicas se centran en una comparación entre los resultados reales y los presupuestados para cada ítem. ¿Cuándo se vuelve a discutir el plan estratégico? Probablemente durante el próximo retiro anual, cuando los altos ejecutivos esbozan un

...En torno al Balanced Scorecard



nuevo conjunto de planes a tres, cinco y diez años plazo.

El ejercicio mismo de crear un Balanced Scorecard obliga a las empresas a integrar sus procesos de planificación estratégica y sus procesos presupuestarios y, por lo tanto, les ayuda a asegurar que sus presupuestos respalden sus estrategias. Los usuarios del Scorecard seleccionan indicadores de avance de todas las cuatro perspectivas y establecen metas para cada una de ellas. Después determinan qué acciones los impulsarán hacia sus metas, identifican las mediciones que aplicarán a esos impulsores en las cuatro perspectivas y establecen los hitos de corto plazo que marcarán su progreso por los caminos estratégicos que han elegido. De esta forma, elaborar un Balanced Scorecard permite a una empresa vincular sus presupuestos financieros a sus metas estratégicas.

Por ejemplo, una división de Style Company (no es su nombre verdadero), se comprometió a lograr una meta apa-

rentemente imposible fijada por el CEO: duplicar los ingresos en cinco años. Las proyecciones incorporadas en el plan estratégico vigente de la organización se situaban US\$ 1.000 millones por debajo de ese objetivo. Los ejecutivos de la división, tras considerar diversos escenarios, acordaron aumentos específicos en cinco diferentes impulsores del desempeño: la cantidad de nuevas tiendas inauguradas, la cantidad de nuevos clientes atraídos por las tiendas nuevas y existentes, el porcentaje de visitantes a cada tienda que se convertían en compradores reales, la porción de clientes actuales retenidos y las ventas promedio por cliente.

Al ayudar a definir los impulsores clave del crecimiento de los ingresos y al comprometerse a metas para cada uno de ellos, los ejecutivos de la división gradualmente se sintieron más cómodos con la ambiciosa meta del CEO.

El proceso de elaborar un Balanced Scorecard—clarificar los objetivos estratégicos y luego identificar los pocos impul-

sores cruciales— crea también un marco para gestionar los diversos programas de cambio de una organización. Estas iniciativas —reingeniería, empoderamiento de empleados, gestión basada en el tiempo y gestión de la calidad total, entre otras— prometen resultados pero también compiten entre sí por recursos escasos, incluyendo el más escaso de todos: el tiempo y la atención de los altos ejecutivos.

Por ejemplo, poco después de la fusión que lo creó, Metro Bank lanzó más de 70 iniciativas diferentes. Todas buscaban producir una institución más competitiva y exitosa, pero fueron integradas inadecuadamente a la estrategia global. Tras desarrollar su Balanced Scorecard, los ejecutivos de Metro Bank abandonaron muchos de esos programas —tales como un esfuerzo de marketing dirigido a individuos con muy alto patrimonio neto— y consolidaron otros en iniciativas que estaban mejor alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Por ejemplo, los ejecutivos reemplazaron un programa que apuntaba a mejorar habilidades de venta existentes de bajo nivel con una iniciativa de mayor envergadura destinada a capacitar nuevamente a los vendedores para convertirlos en asesores financieros de confianza, capaces de vender una amplia gama de productos recientemente lanzados a los tres segmentos elegidos de clientes. El banco hizo ambos cambios porque el Balanced Scorecard le permitió obtener una mejor comprensión de los programas requeridos para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Una vez que se define la estrategia y se identifican sus impulsores, el Balanced Scorecard insta a los ejecutivos a concentrarse en mejorar o reestructurar aquellos procesos más críticos para el éxito estratégico de la organización. Así es como el Balanced Scorecard vincula y alinea más claramente acción con estrategia.

El paso final para vincular estrategia y acciones es establecer metas específicas de corto plazo, o hitos, para las mediciones del Balanced Scorecard. Los hitos son expresiones tangibles de las creen-

El Scorecard personal

Objetivos corporativos

☐ Duplicar nuestro valor corporativo en siete años.

☐ Incrementar nuestras ganancias en promedio 20% por año.

☐ Lograr una tasa interna de retorno de 2% por sobre el costo del capital.

☐ Aumentar la producción y las reservas en 20% en la próxima década.

| Metas corporativas | | | | | Indicadores del Scorecard | Metas de las unidades de negocios | | | | | Objetivos e iniciativas de equipos/individuales |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------------------------------------|-----------------------------------|------|------|------|------|---|
| 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | |
| Financieros | | | | | | | | | | | 1. |
| 100 | 120 | 160 | 180 | 250 | Ganancias (en millones de dólares) | | | | | | |
| 100 | 450 | 200 | 210 | 225 | Flujo de caja neto | | | | | | |
| 100 | 85 | 80 | 75 | 70 | Gastos generales y operativos | | | | | | 2. |
| Operacionales | | | | | | | | | | | |
| 100 | 75 | 73 | 70 | 64 | Costos de producción por barril | | | | | | |
| 100 | 97 | 93 | 90 | 82 | Costos de desarrollo por barril | | | | | | |
| 100 | 105 | 108 | 108 | 110 | Producción total anual | | | | | | 3. |
| Indicadores de equipos/individuales | | | | | | Metas | | | | | |
| 1. | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | | 4. |
| 4. | | | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | | | |
| Nombre: | | | | | | | | | | | 5. |
| Ubicación: | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

cias de los ejecutivos acerca de cuándo y hasta qué punto sus programas actuales afectarán esas mediciones.

Al establecer hitos, los ejecutivos están expandiendo el proceso presupuestario tradicional para incorporar metas estratégicas a la vez que financieras. La planificación financiera detallada sigue siendo importante, pero las metas financieras consideradas por sí solas ignoran las otras tres perspectivas del Balanced Scorecard. En un proceso integrado de planificación y presupuesto, los ejecutivos siguen presupuestando para el desempeño financiero de corto plazo, pero también introducen metas de corto plazo para indicadores en las perspectivas del cliente, de procesos internos de negocios y de aprendizaje y crecimiento. Establecidos esos hitos, los ejecutivos pueden verificar continuamente tanto la teoría subyacente a la estrategia como su implementación.

Al final del proceso de planificación de negocios, los ejecutivos deberían ha-

ber establecido metas para los objetivos de largo plazo que les gustaría lograr en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard; deberían haber identificado las iniciativas estratégicas requeridas y asignado los recursos necesarios para esas iniciativas; y deberían haber establecido hitos para las mediciones que señalan los avances en el logro de sus metas estratégicas.

Feedback y aprendizaje

“Con el Balanced Scorecard”, nos dijo el CEO de una empresa de ingeniería, “puedo poner a prueba mi estrategia continuamente. Es como hacer una investigación en tiempo real”. Ésa es exactamente la capacidad que el Balanced Scorecard debería dar a los altos ejecutivos: la capacidad de saber, en cualquier punto de su implementación, si la estrategia que han formulado está de hecho funcionando y, si no lo está, por qué.

Los tres primeros procesos de gestión –traducir la visión, comunicar y vincu-

lar, y planificación de negocios– son vitales para implementar la estrategia, pero no son suficientes en un mundo impredecible. Juntos conforman un importante proceso de aprendizaje de ciclo simple (single-loop learning), en el sentido de que el objetivo permanece constante y cualquier desviación de la trayectoria planeada es vista como un defecto que debe ser remediado. Este proceso de un solo ciclo no requiere y ni siquiera facilita una reexaminación, ya sea de la estrategia o de las técnicas usadas para implementarla, a la luz de las condiciones actuales.

La mayoría de las empresas opera hoy en un entorno turbulento con estrategias complejas que, si bien fueron válidas al momento de ser lanzadas, pueden perder su validez a medida que cambian las condiciones de negocios. En esta clase de entornos, donde nuevas amenazas y oportunidades emergen constantemente, las empresas deben volverse capaces de lo que Chris Argyris llama

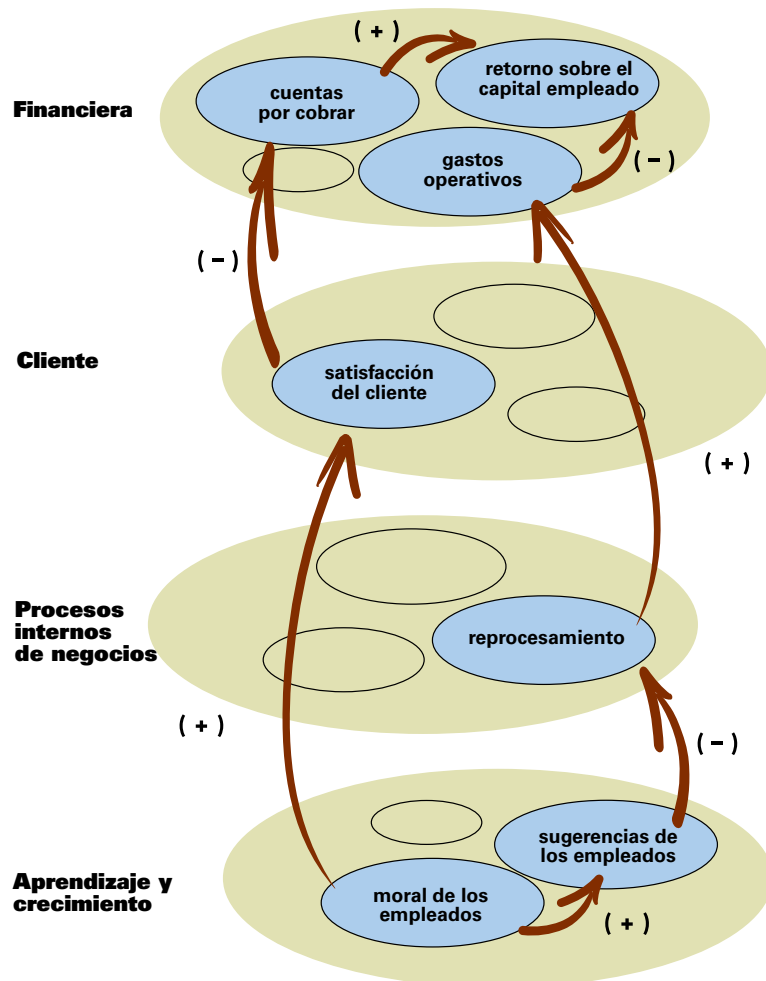
aprendizaje de doble ciclo (double-loop learning): un aprendizaje que provoca un cambio en los supuestos y teorías de las personas acerca de las relaciones de causa y efecto (vea el artículo “Teaching Smart People How to Learn”, HBR May–June 1991).

Las revisiones presupuestarias y otras herramientas de gestión con base financiera no pueden suscitar en los altos ejecutivos un aprendizaje de doble ciclo; primero, porque estas herramientas abordan el desempeño sólo desde una perspectiva y, segundo, porque no involucran un aprendizaje estratégico. El aprendizaje estratégico consiste en reunir feedback, poner a prueba las hipótesis en las que se basó la estrategia, y hacer los ajustes necesarios.

El Balanced Scorecard provee tres elementos que son esenciales para el aprendizaje estratégico. Primero, articula la visión compartida de la empresa, definiendo en términos claros y operacionales los resultados que la empresa, como equipo, intenta alcanzar. El Scorecard comunica un modelo holístico que vincula los esfuerzos y logros individuales a los objetivos de las unidades de negocios.

Segundo, el Balanced Scorecard proporciona el sistema esencial de feedback estratégico. Una estrategia de negocios puede ser vista como un conjunto de hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto. Un sistema de feedback estratégico debería ser capaz de poner a prueba, validar y modificar las hipótesis contenidas en la estrategia de una unidad de negocios. Al establecer metas de corto plazo, o hitos, dentro del proceso de planificación de negocios, los ejecutivos están pronosticando la relación entre los cambios en los impulsores del desempeño y los cambios asociados en una o más metas especificadas. Por ejemplo, los ejecutivos de Metro Bank calcularon la cantidad de tiempo que tomaría mejorar la capacitación y la disponibilidad de sistemas de información antes de que los empleados pudieran vender múltiples productos financieros eficazmente a clientes existentes y nue-

Cómo una empresa vinculó los indicadores de las cuatro perspectivas



vos. Calcularon también cuán grande sería el efecto de esa capacidad de venta.

Otra organización intentó validar sus relaciones hipotéticas de causa y efecto en el Balanced Scorecard midiendo la fortaleza de los vínculos entre los indicadores en las diferentes perspectivas (vea el recuadro “Cómo una empresa vinculó los indicadores de las cuatro perspectivas”). La empresa descubrió correlaciones significativas entre la moral de los empleados, un indicador en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y la satisfacción del cliente, un importante indicador de la perspectiva

del cliente. La satisfacción del cliente, a su vez, se correlacionaba con el pago rápido de facturas, una relación que se tradujo en una reducción sustancial de las cuentas por cobrar y en un mayor retorno sobre el capital empleado. La empresa también encontró correlaciones entre la moral de los empleados y la cantidad de sugerencias hechas por ellos (dos indicadores de aprendizaje y crecimiento), así como entre un mayor número de sugerencias y una menor necesidad de reprocesamiento de tareas (un indicador de procesos internos de negocios). La presencia de correlaciones

tan fuertes ayuda a confirmar la estrategia de negocios de la organización. No obstante, si las correlaciones esperadas no se producen en el tiempo, esto debería ser una indicación para los ejecutivos de que la teoría que subyace a la estrategia de la unidad podría no estar funcionando como habían anticipado.

Especialmente en organizaciones de gran tamaño, acumular datos suficientes para documentar correlaciones significativas y causalidad entre indicadores de Balanced Scorecard puede tomar mucho tiempo: meses o años. En el corto plazo, la evaluación por parte de los ejecutivos del impacto estratégico podría tener que basarse en juicios subjetivos y cualitativos. Sin embargo, a medida que se acumula mayor evidencia, las organizaciones eventualmente podrían ser capaces de generar estimaciones más objetivas sobre relaciones de causa y efecto. Pero el solo hecho de lograr que los ejecutivos piensen sistemáticamente acerca de los supuestos que subyacen a su estrategia es un avance respecto de la práctica actual de tomar decisiones basadas en resultados operacionales de corto plazo.

Tercero, el Balanced Scorecard facilita la revisión de la estrategia que es esencial para el aprendizaje estratégico. Tradicionalmente, las empresas utilizan las reuniones mensuales o trimestrales entre los ejecutivos corporativos y divisionales para analizar los resultados financieros del último período. Las discusiones se centran en el desempeño pasado y en explicaciones de por qué no se cumplieron los objetivos financieros. El Balanced Scorecard, con su especificación de las relaciones causales entre los impulsores del desempeño y los objetivos, permite a los ejecutivos corporativos y de las unidades de negocios usar sus sesiones periódicas de revisión para evaluar la validez de la estrategia de la unidad y la calidad de su ejecución. Si los empleados y ejecutivos de la unidad han cumplido en desarrollar los impulsores de desempeño (nueva capacitación de empleados, disponibilidad de sistemas de información y nuevos

productos y servicios financieros, por ejemplo), entonces su fracaso en lograr los resultados esperados (por ejemplo mayores ventas a los clientes objetivo) indica que la teoría subyacente a la estrategia podría no ser válida. Las decepcionantes cifras de ventas son una advertencia temprana.

Los ejecutivos deberían tomar seriamente esa evidencia revocatoria y reconsiderar sus conclusiones compartidas acerca de las condiciones del mercado, las propuestas de valor al cliente, las conductas de los competidores y las capacidades internas. El resultado de tal revisión podría ser una decisión de reafirmar su creencia en la estrategia actual, haciendo ajustes en la relación cuanti-

El Scorecard personal ayuda a comunicar los objetivos corporativos y de las unidades de negocios a las personas y equipos que ejecutan el trabajo.

tativa entre los indicadores estratégicos del Balanced Scorecard. Pero también podrían concluir que la unidad necesita una estrategia diferente (un ejemplo de aprendizaje de doble ciclo) a la luz de nuevos conocimientos sobre las condiciones del mercado y las capacidades internas. En cualquier caso, el Balanced Scorecard habrá estimulado a ejecutivos clave a aprender sobre la viabilidad de su estrategia. Esta capacidad para facilitar el aprendizaje organizacional a nivel ejecutivo –aprendizaje estratégico– es lo que distingue al Balanced Scorecard, haciéndolo invaluable para quienes desean crear un sistema de gestión estratégica.

Hacia un nuevo sistema de gestión estratégica

Muchas empresas adoptaron conceptos iniciales del Balanced Scorecard para mejorar sus sistemas de medición del desempeño. Obtuvieron resultados tangibles, pero limitados. La adopción de esos conceptos les entregó clarifi-

cación, consenso y foco sobre las mejoras deseadas en el desempeño. Más recientemente, hemos visto a empresas expandir su uso del Balanced Scorecard, empleándolo como la base de un sistema de gestión estratégica integrado e iterativo. Las empresas están utilizando el Balanced Scorecard para

- clarificar y actualizar la estrategia,
- comunicar la estrategia a toda la empresa,
- alinear las metas de las unidades e individuales con la estrategia,
- vincular los objetivos estratégicos a metas de largo plazo y presupuestos anuales,
- identificar y alinear iniciativas estratégicas, y
- realizar evaluaciones periódicas del desempeño para aprender acerca de la estrategia y mejorarla.

El Balanced Scorecard permite a una empresa alinear sus procesos de gestión y enfoca a toda la organización en la implementación de una estrategia a largo plazo. En National Insurance, el Balanced Scorecard proporcionó al CEO y sus ejecutivos un marco central en torno al cual poder rediseñar cada pieza del sistema de gestión de la empresa. Y debido a los vínculos de causa y efecto inherentes al modelo de Balanced Scorecard, los cambios en un componente del sistema reforzaron los cambios realizados con anterioridad en otras áreas. Como resultado, cada cambio hecho durante el período de 30 meses sumó al impulso que mantuvo a la organización avanzando en la dirección acordada.

Sin un Balanced Scorecard, la mayoría de las organizaciones son incapaces de lograr una consistencia similar de visión y acción mientras intentan cambiar de rumbo e introducir nuevas estrategias y procesos. El Balanced Scorecard entrega un marco para gestionar la implementación de la estrategia, a la vez de permitir que la propia estrategia evolucione en respuesta a cambios en los entornos competitivo, tecnológico y de mercado de la empresa. ▢

Reimpresión R0707M-E