

## **Balanced Scorecard o cuadro de mando integral**

El cumplimiento de objetivos estratégicos dentro de cualquier entidad es un elemento crucial para garantizar la estabilidad financiera, disminuir la rotación de personal y mejorar el ambiente laboral. Actualmente el 60% de las empresas en EE.UU. están utilizando el modelo de Robert Kaplan para la gerencia estratégica ampliándose constantemente a otros países.

El Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento. Por lo que desarrolla una necesidad de disponer de un modelo de gestión estratégica que permita ver una visión general conjunta, e interrelacionada de una empresa y no limita el control y la visión de la empresa a la perspectiva financiera extendiendo otras perspectivas como la del cliente, de procesos y de aprendizaje.

Como su nombre lo indica, el balanced scorecard propone el balance entre los indicadores de cada una de las perspectivas anterior mencionadas sin priorizar una sobre otra.

El proceso de creación de BSC comienza con la determinación de diferentes parámetros, como los son:

- Objetivos para alcanzar por la organización.
- Indicadores o mediciones más adecuados para poder controlar el grado de avance de los objetivos.
- Metas concretas en relación a los resultados específicos de dichas mediciones.
- Acciones, iniciativas proyectos o programas que se van a implementar para lograr dichas acciones.

Una vez fijados todos estos factores, el siguiente paso es colocar todas estas mediciones, metas y objetivos en un panel o cuadro, utilizando para ellos un software específico donde se monitorea el progreso de cada uno de ellos. Los datos, que normalmente se obtienen de los sistemas informáticos de la empresa, se presentan de manera esquemática y muy gráfica en un panel similar al que utilizan los pilotos de aviones, por lo que también se le conoce como “Cuadro de Mando Integral”.

Para definir las perspectivas se debe tomar en cuenta que:

- Perspectiva financiera.

Entre estos objetivos se encuentran: Generar ahorro de costos y eficiencia, mejorar el margen de rentabilidad, aumentar las fuentes de ingresos. La perspectiva financiera ha sido históricamente la más usada para medir el desempeño de las

compañías. Esta perspectiva consiste en conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal, por lo que todas las acciones que se tomen dentro de la organización deberán tener impacto en la perspectiva financiera.

- Perspectiva del cliente

Se pueden encontrar los objetivos: Servicio al cliente y satisfacción, participación en el mercado, reconocimiento de marca. Esta perspectiva evalúa varios factores que influyen en la experiencia del cliente, puesto que se conoce el nivel de satisfacción del cliente con el producto o servicio que la organización ofrece. También permite analizar el mercado en el que se incrusta la organización y así comprender qué ajustes debe efectuar para adquirir nuevos clientes, retenerlos y satisfacerlos. Finalmente, esto impactará en un mejor desempeño financiero de la organización.

- Perspectiva de los procesos

Dentro de los objetivos se encuentran: Mejoras en los procesos, optimización de la calidad, aumentar la utilización de la capacidad instalada. El análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento en internos para garantizar agilidad y eficacia. Para hacer un análisis de esta perspectiva se puede usar Business Intelligence con el objetivo de obtener datos sobre la ejecución de los procesos internos de la organización.

- Perspectiva de aprendizaje

Se divide en los siguientes componentes: Capital humano: habilidades, talento y conocimiento, capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica, capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento. Esta perspectiva permite analizar la manera de crear una estructura sólida que garantice resultados a largo plazo. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite analizar la infraestructura de la organización y así crear valor futuro. La perspectiva permite analizar de qué manera las acciones y comportamiento de los miembros de la organización están optimizando el desempeño con miras al cumplimiento de metas. El área de personas analiza los niveles de capacitación de los empleados y las capacidades de la organización para lograr esa capacitación en términos de inversión en programas de capacitación, costo de capacitación para cada empleado, presupuesto disponible, etc.

Las ventajas de usar el Balanced Scorecard es tener una visión y control del funcionamiento de cada área y miembro de la empresa y el resto de la organización, hace algún tipo de vínculo entre las áreas para cumplir el objetivo general de la empresa así como identificar correctamente la interrelación de dichas áreas y hacer correcciones en las que las que requieran para hacer un mejor funcionamiento dentro de la organización.

Como desventajas se puede tomar en cuenta que no existe una plantilla para hacer un Balanced Scorecard.

En conclusión, el Balanced Scorecard es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gestionar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- 1) Gabriel Roncancio. “¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen”. 20/11/18. <https://gestion.pensem.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>. Recuperado el 15/02/2020.
- 2) “Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debe saber”. <https://pensem.com/balanced-scorecard/>. Recuperado el 15/02/2020.
- 3) “¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve?”. <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>. Recuperado el 15/02/2020.
- 4) “¿Qué es el Balanced Scorecard?, conoce su funcionamiento y ventajas”. 23 FEBRERO, 2015. <https://www.isotools.org/2015/02/23/que-es-el-balanced-scorecard-conoce-su-funcionamiento-y-ventajas/>. Recuperado el 15/02/2020.