

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Por Alejandra Falco

Cuadro de Mando Integral es la forma en que ha sido traducido al castellano el nombre del Balanced Scorecard (BSC). Literalmente, Balanced Scorecard significa la tarjeta que lleva los puntos del partido de manera balanceada. ¿A qué partido se estará refiriendo? En este artículo desarrollaremos el concepto de BSC, identificando aquellas características que le son propias, hablaremos de las dificultades que presenta su construcción y cómo pueden resolverse, y, por último, las mejores oportunidades para su utilización junto con algunas experiencias concretas adquiridas trabajando con empresas en el diseño de un BSC.

¿QUÉ ES UN BALANCED SCORECARD?

En el año 1992, el profesor de Harvard, Robert Kaplan y el consultor David Norton publicaron en la Harvard Business Review de enero-febrero un artículo llamado *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance* dando nacimiento, de ese modo, a esta herramienta. En ese artículo se refieren al BSC como “un conjunto de medidas que dan a la alta gerencia un pantallazo rápido pero completo sobre el negocio”¹. Este conjunto de medidas será seleccionado a partir de la visión y misión de la empresa y de la estrategia que se ha diseñado para alcanzarlas. Es, precisamente, esa estrategia la que se reflejará en el BSC.

La idea de contar con un conjunto de indicadores que permitan monitorear la gestión de un negocio no es nueva. Lo novedoso del BSC radica en la estructura del mismo, organizada en diferentes perspectivas, en las relaciones que establece entre las mismas y en el hecho de que los indicadores deben reflejar la estrategia formulada.

La estructura del BSC está conformada por cuatro perspectivas: la financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. A continuación describiremos la lógica que vincula a estas cuatro perspectivas.

Las organizaciones con fines de lucro desean obtener resultados financieros. Para ello es necesario que los clientes estén dispuestos a elegirlos por sobre la competencia, ofreciéndoles una propuesta de valor lo suficientemente atractiva como para capturarlos. Esto significa que es requisito necesario tener identificados cuáles son los segmentos de clientes a los que se apunta y cuáles son los atributos de valor apreciados por esos segmentos. Ahora bien, comprender las preferencias de los clientes no permitirá alcanzar los resultados financieros si la empresa no puede

materializar la propuesta de valor. De allí proviene la importancia de la perspectiva de los procesos internos, en la cual se identifican los procesos críticos en la generación de valor para el cliente. Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento refleja los activos intangibles

necesarios para la creación de valor, a saber, el capital humano, el capital de información y el capital organizacional. Es a través de la integración y alineamiento de estos activos intangibles que se logrará la excelencia en la ejecución de los procesos internos.

Como puede observarse, todas las perspectivas están interrelacionadas. Es decir, la lógica del BSC indica que no se pueden alcanzar los resultados financieros sin la integración de las otras perspectivas. Y, es aquí, donde surge la otra característica distintiva del BSC: las relaciones de causa y efecto. Siguiendo estas relaciones, un BSC puede leerse del siguiente modo: si tenemos los activos intangibles necesarios, entonces, podremos ejecutar productivamente los procesos críticos para la entrega de valor al cliente; si podemos ejecutar dichos procesos, entonces, podremos entregar la propuesta de valor al cliente.

“Lo novedoso de un BSC radica en la estructura del mismo, organizada en diferentes perspectivas, en las relaciones que establece entre las mismas y en el hecho de que los indicadores deben reflejar la estrategia formulada.”

¹ Traducción de la autora sobre Kaplan, Norton 1992, 64.

Y, finalmente, si logramos entregar la propuesta de valor al cliente, entonces, obtendremos los resultados financieros deseados.

En otros términos, el BSC es un traductor de la estrategia en términos operacionales. Es decir, expresa la estrategia a través de indicadores de manera que objetivos tales como “queremos ofrecer los mejores productos y servicios al cliente” queden traducidos en indicadores específicos que identifiquen los atributos que realmente preocupan a los clientes.

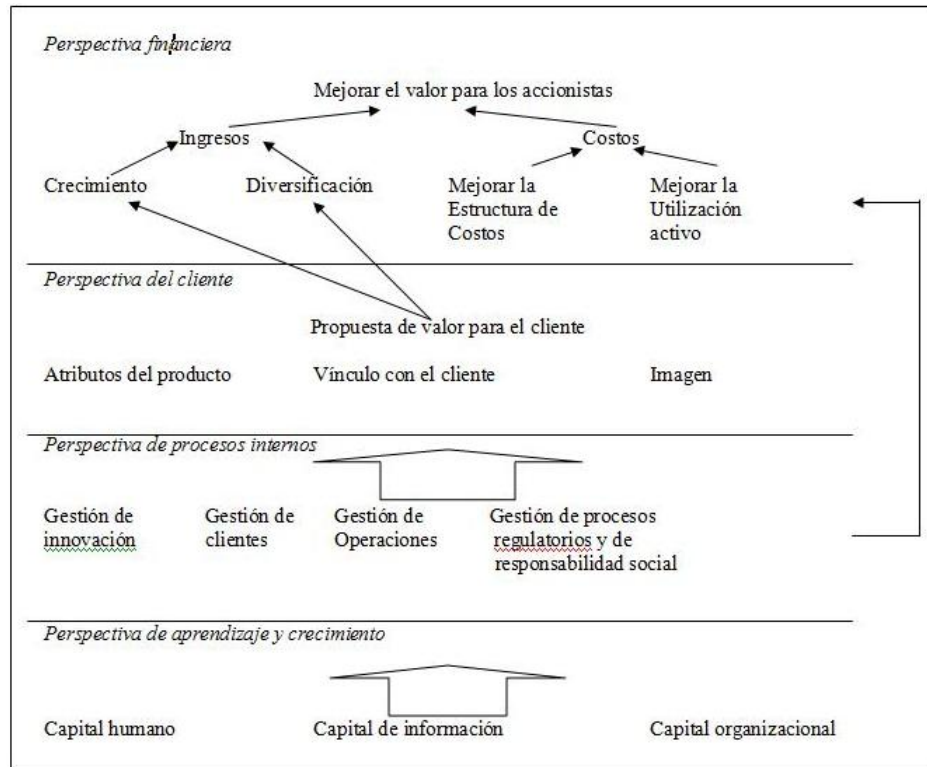
Ahora bien, siguiendo con la metáfora de la traducción, para poder traducir un texto de un idioma a otro se necesita un texto original. En este caso, ese texto es aquel que contenga la estrategia de la empresa. Y, es aquí, donde surge una dificultad, la estrategia puede estar expresada de múltiples modos: desde no existir un documento escrito –como puede ser el caso de una pyme donde el dueño tiene la estrategia en su cabeza- hasta un grueso documento de cientos de páginas, pasando por algunos números en una planilla de excel o cualquier otra variante imaginable. ¿Cómo convertir estos formatos en un conjunto de indicadores para cada una de las cuatro perspectivas y, además, vinculados a partir de relaciones de causa y efecto? Por cierto, no es una tarea sencilla. Así lo comprendieron Kaplan y Norton y para resolverlo propusieron el mapa de la estrategia.

MAPA DE LA ESTRATEGIA

El mapa de la estrategia es una representación visual de las relaciones de causa y efecto entre los componentes de la estrategia de una organización.

Al respecto, Kaplan y Norton proponen una plantilla de mapa que luego se ajusta a cada caso particular.

La estructura de la plantilla es la siguiente:

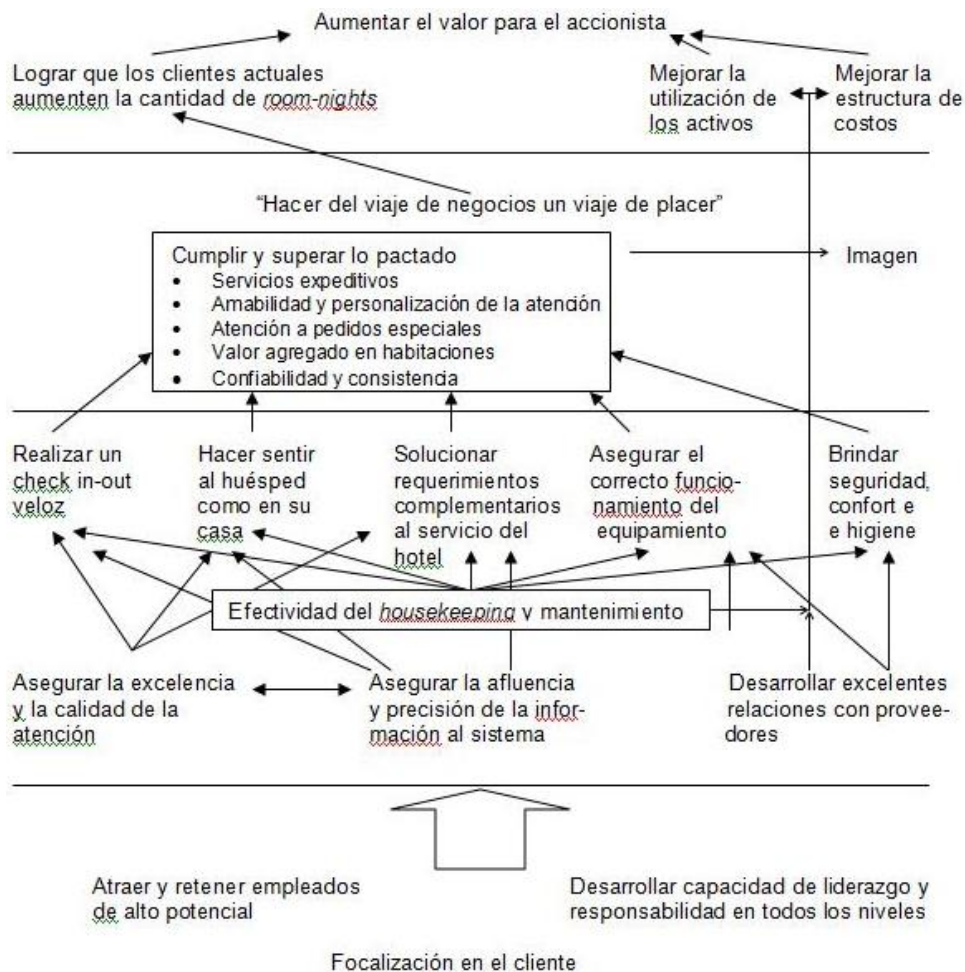


Esta plantilla permite, de manera sistemática, recorrer las diferentes posibilidades para generar ingresos, reducir costos, generar valor para el cliente, identificar los procesos claves para la generación de valor e identificar los activos intangibles necesarios para sostener la cadena de valor.

CASO HOTEL EXPRESS²

A continuación se ilustra el mapa y el Balanced Scorecard para un caso que muestra la estrategia competitiva diseñada por un hotel “express”. Se entiende por *express* un hotel que propende a una atención muy ágil.

² Adaptado de la tesina desarrollada por Javier Ponchardi como trabajo final del programa de Maestría en Dirección de Empresas de la UCEMA, 2006.



sentir al huésped como en su casa, solucionar los requerimientos complementarios a los servicios del hotel que el huésped pudiera tener, asegurar el correcto funcionamiento del equipamiento y brindar seguridad, confort e higiene. Todos estos procesos descansan, a su vez, en la eficaz ejecución del *housekeeping* y mantenimiento. Adicionalmente, se requiere asegurar la excelencia profesional, la calidad de atención y la afluencia y precisión de la información al sistema para ejecutar el *check in-out*, hacer sentir al huésped como en su casa y solucionar los requerimientos

Este mapa expresa que el aumento del valor para el accionista provendrá de tres fuentes: un incremento en la ocupación del hotel en función de un mayor uso del mismo por parte de los clientes, una mejora en la utilización de activos derivada de una eficiente gestión del mantenimiento y, por último, una mejora en la estructura de costos a través de la gestión de los proveedores.

Para lograr que los clientes utilicen el hotel con mayor frecuencia se les ofrece una propuesta de valor basada en cumplir y superar lo pactado en los atributos detallados. El cumplimiento tendrá un impacto positivo sobre la imagen del hotel.

Los procesos que permitirán entregar la propuesta de valor son: realizar un *check in-out* veloz, hacer

“...el mapa relata la estrategia de la empresa, es decir, el modo en que la empresa pretende generar valor para clientes y accionistas.”

complementarios a los servicios del hotel. Por último, la gestión del *housekeeping* y mantenimiento, así como el desarrollo de excelentes relaciones con proveedores son los puntos estratégicos que gobiernan el desempeño en costos.

Finalmente, la ejecución eficaz de los procesos tiene su base en: atraer y retener empleados de alto potencial, desarrollar la capacidad de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles y, fundamentalmente, en generar una cultura de orientación hacia el cliente.

Como puede apreciarse, el mapa relata la estrategia de la empresa, es decir, el modo a través del cual la empresa pretende generar valor para clientes y accionistas.

A continuación se presentarán los indicadores

Temas de Management

seleccionados para medir la estrategia.

<p><u>Financiera</u> Aumentar el valor para los accionistas</p> <p>Lograr el aumento del uso por parte de los clientes</p> <p>Mejorar la utilización del Activo</p> <p>Mejorar la estructura de Costos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - R.O.I. - Tarifa promedio - Reservas - % de ocupación - Room night x cliente - # Habitaciones en mantenimiento / Total habitaciones - % Incumplimientos o fallas en los insumos / Total de órdenes a proveedores - Costo de servir cada habitación
<p><u>Cientes</u> Cumplir y superar lo pactado</p> <p>Imagen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resultado encuesta de la estadia en general - Resultado encuesta sobre el profesionalismo del personal - Resultado encuesta sobre el estado general del hotel - Resultado encuesta sobre percepción de marca.
<p><u>Procesos internos</u> Realizar un Check In - Out</p> <p>Hacer sentir al huésped como en su casa</p> <p>Solucionar requerimientos complementarios al servicio del hotel</p> <p>Asegurar el correcto funcionamiento del equipamiento</p> <p>Brindar seguridad confort e higiene</p> <p>Asegurar la excelencia profesional y la calidad de atención</p> <p>Asegurar la afuencia y la precisión de la información al sistema</p> <p>Requerimientos y mantenimiento</p> <p>Desarrollar excelentes relaciones con proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resultado encuesta sobre la velocidad del proceso - Cantidad de Express <i>check out</i> / Total de <i>check outs</i> - Tiempo promedio de <i>check -in</i> - Cantidad de huéspedes identificados por su nombre al arribo /total de huéspedes - % Requerimientos especiales servidos satisfactoriamente / Total de pedidos - Resultado de encuesta sobre nivel de respuesta a las necesidades de los huéspedes - % Fallas / Total de equipos - # Incidentes vinculados a la inseguridad - Cantidad de quejas por higiene y confort - # de <i>check-in</i> con errores total de <i>check-in</i> - # de <i>check-out</i> con errores total de <i>check-outs</i> - # de quejas por mala atención - # de errores en reservas / total de reservas ingresadas al sistema - # Días de habitación en mantenimiento - % proveedores dados de baja vs. total de proveedores
<p><u>Aprendizaje y crecimiento</u> Atraer y retener empleados de alta calidad</p> <p>Desarrollar capacidad de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles</p> <p>Focalización en el cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de compensación Vs. mercado - Resultado de encuesta de clima laboral - Tasa de rotación de personal - Días de entrenamiento mensual / Empleado - % de Ausentismo - % De empleados que pueden identificar las prioridades estrategicas de la empresa (encuesta) - # De mejores prácticas compartidas - % De puntación favorable a los líderes en encuesta al personal. - Resultado de evaluación sobre nivel de vocación de servicio del personal

OPORTUNIDAD DE UTILIZACIÓN DEL MAPA DE LA ESTRATEGIA Y DEL BALANCED SCORECARD

Existen algunas situaciones para las cuales es particularmente útil la confección de un mapa y/o de un Balanced Scorecard, entre ellas las siguientes: para alcanzar una comprensión compartida de la estrategia entre miembros de un equipo, para comunicar la estrategia e implementarla, para facilitar un proceso de cambio y generar un mayor crecimiento.

Comprensión compartida de la estrategia

El diseño de un mapa que plasme la estrategia actual de una compañía podría parecer un proceso sencillo, pero no lo es. Mi experiencia de trabajo con empresas me ha mostrado que cuando se reúnen, por ejemplo, un gerente general con los gerentes de área que le reportan en forma directa resulta sorprendente descubrir cuán alejadas entre sí pueden estar sus visiones sobre la estrategia actualmente en uso. El diseño de un mapa genera una oportunidad única para que cada uno exponga su modelo mental del negocio - esto es, cómo cada uno interpreta el funcionamiento del negocio internamente así como su vinculación con el entorno. A su vez, permite crear un espacio para la reflexión y posibilita al equipo para que plasme, de manera gráfica, explícita, su comprensión compartida de la estrategia.

Comunicación de la estrategia

Contar con una herramienta gráfica para describir la estrategia facilita enormemente la comunicación y evita, al menos en parte, las distorsiones generadas por la transmisión oral.

Pensando al mapa como una herramienta de comunicación, hay que prestar especial cuidado a los verbos utilizados para expresar los objetivos. Por ejemplo, el mensaje que envía un objetivo tal como “mantener e incrementar la rentabilidad” no es el mismo que “recuperar e incrementar la rentabilidad” aunque los indicadores que se utilicen para medirlos sean los mismos y los valores meta también.

“Contar con una herramienta gráfica para describir la estrategia facilita enormemente la comunicación y evita, al menos en parte, las distorsiones generadas por la transmisión oral.”

Implementar la estrategia

El mapa muestra en forma gráfica los distintos temas estratégicos esenciales para generar valor para clientes y accionistas. El Balanced Scorecard, a través de los indicadores, operacionaliza esos temas, es decir, expresa con precisión qué cosa debe lograrse, cuánto y cuándo. Es, por esta razón, que facilita la implementación al especificar concretamente qué es lo que debe hacerse.

Facilitar un proceso de cambio

Aquí se combinan los tres aspectos precedentes. Un proceso de cambio involucra la necesidad de comprender qué es lo que se va a cambiar, la comunicación del mismo y por último, su implementación. Estas tres funciones pueden ser cubiertas por un mapa y un Balanced Scorecard.

Lograr un mayor crecimiento del negocio

El mapa, a través de la perspectiva del cliente, obliga a reflexionar sobre cuáles son los segmentos de clientes y cuál es la propuesta de valor a ofrecerles. Del mismo modo, obliga a identificar los procesos críticos para la generación de valor y los activos intangibles necesarios para sostenerlos. Por todo ello, el mapa resulta de gran valor a la hora de diseñar una estrategia de crecimiento.

CONSIDERACIONES FINALES

El proceso de diseño de un mapa y/o un Balanced Scorecard ofrece una oportunidad única para generar alternativas sobre estrategia así como para desarrollar habilidades en los equipos gerenciales. Por ejemplo, en una empresa donde se diseñaron tanto mapa y BSC del negocio como funcionales, tuve la oportunidad de presenciar una magnífica “clase” impartida por el gerente general a sus subordinados sobre cómo debían gerenciar sus áreas.

Es frecuente el temor de que un Balanced Scorecard genere más indicadores de los que ya hay, que agregue complicaciones en lugar de simplificar la gestión del negocio. Basándome en mi experiencia sucede lo contrario. El Balanced

Scorecard actúa como un tamizador de los indicadores existentes, estableciendo un criterio que permite identificar cuáles son los indicadores más relevantes para gestionar el negocio. Es muy raro que sea necesario inventar indicadores nuevos. Y, cuando esto sucede, no suele ser más de uno y, por lo general, se debe a que existe algún problema puntual que está perturbando la implementación de la estrategia.

En resumen, el mapa y Balanced Scorecard son dos herramientas que ubican como centro de la gestión a la misión y la estrategia del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballvé, Alberto M., 2000, *Tablero de control: organizando información para crear valor*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton, January-February 1992, “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, pág. 64-72.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton, January-February 1996, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, pág.75-85.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton, September-October 2000, “Having Trouble with your Strategy? Then Map It”, *Harvard Business Review*, pág. 167-176.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton, 2004, *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, Harvard Business School Press.
- Pérez Alfaro, Alfredo, 2000, *Control de Gestión y tablero de comando: del diagnóstico a la acción*, Buenos Aires, Ediciones Desalma.