

BALANCED SCORE CARD (BSC) O TABLERO DE COMANDO

Este **Instrumento** de gestión, cuyo nombre en inglés es **BALANCED SCORE CARD** o **BSC**, es conocido en español con diferentes nombres, entre ellos: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**, **TABLERO DE MANDO BALANCEADO**, **TABLERO DE COMANDO** y otros (no existe una versión definitiva unánimemente aceptada). Para los fines de este libro utilizaremos el nombre en inglés o sus siglas (**BSC**).

Pero, antes de hacer una descripción muy resumida del modelo (que no puede ser utilizada como guía de trabajo para la implantación del **Balanced Score Card** en una empresa), debemos responder a unas preguntas:

- ¿Por qué recomendamos el **BALANCED SCORE CARD (BSC)**?
- ¿Por qué las áreas tradicionales de medición ya no son suficientes?

Veamos.

Desde el siglo XVIII, el control financiero de las empresas ha venido vigilando el uso productivo del capital, midiendo índices como el rendimiento del capital empleado (ROCE), la rentabilidad sobre la inversión (ROI), el valor económico añadido (EVA), el flujo de caja o *cash-flow* y similares.

Lamentablemente, muchas empresas siguen ancladas en esa visión ya superada de la empresa y para medir su comportamiento y evolución utilizan única y exclusivamente los indicadores financieros.

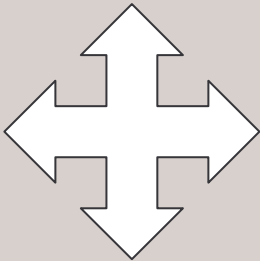
El problema es que en la actualidad las empresas, grandes y pequeñas, tienen un imperativo ineludible:

- **Generar ventajas competitivas, que es lo único que les garantiza permanecer activas en mercados crecientemente competitivos.**

Mientras los análisis financieros ofrecen luz sobre **lo que ha sucedido** en el pasado, los niveles jerárquicos de la empresa necesitan saber, además, cuáles son las potencialidades de la organización, de qué forma están “sembrando hoy para cosechar mañana” y en qué áreas deben centrarse para generar las necesarias ventajas competitivas. Los datos financieros, por sí solos, no ofrecen este tipo de información.

Por otra parte, los datos financieros indican si se han logrado o no los objetivos clave, pero, en la mayoría de los casos, no explican, en profundidad, **por qué** se alcanzaron o dejaron de alcanzarse.

Para corregir esta deficiencia, el profesor Dr. Robert Kaplan, de la Universidad de Harvard, y su socio David Norton desarrollaron el modelo **BALANCED SCORE CARD (BSC)**, en el que la situación de la empresa y su evaluación se analiza y controla desde cuatro perspectivas diferentes (no sólo la financiera), tal y como podemos ver en la siguiente representación.

	<p>PERSPECTIVA FINANCIERA</p> <p>¿Como nos ven nuestros accionistas?</p>	
<p>PERSPECTIVA CLIENTES</p> <p>¿Cómo nos ven nuestros clientes?</p>		<p>PERSPECTIVA PROCESOS</p> <p>¿En qué procesos internos debemos ser excelentes?</p>
	<p>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p> <p>¿Cuáles recursos son clave para innovar y mejorar?</p>	

Las cuatro perspectivas del enfoque del **Balanced Score Card** se refieren a lo siguiente:

- **La perspectiva financiera** tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas; está centrada, en especial, en la creación de valor para los accionistas y procura que la empresa sea gestionada con altos índices de rendimiento; vincula los objetivos de cada unidad de la organización con la estrategia financiera global de la misma; sirve de punto de enfoque, aportando el foco central para afinar todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.
- **La perspectiva cliente** se corresponde con las expectativas de los clientes, ya que de éstos dependerá en gran medida la generación de ingresos; identifica los segmentos de consumidores, usuarios, clientes y mercados en los que la empresa va a competir; mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados; evalúa las necesidades de los clientes, así como sus niveles de satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad, con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias; traduce la estrategia y la visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.
- **La perspectiva procesos** identifica los objetivos e indicadores estratégicos relacionados con los procesos clave de la gestión de una empresa; nótese que de la eficacia de los procesos de la organización depende el éxito tanto de la perspectiva financiera como de la perspectiva cliente; define la cadena del valor de los procesos necesarios para entregar a los consumidores, usuarios o clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post-venta, etcétera); los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas orientadas a satisfacer las expectativas de los consumidores, usuarios o clientes.
- **La perspectiva aprendizaje y crecimiento** se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa; refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro; así, sin recursos humanos motivados, capacitados y entrenados no hay posibilidad de lograr el éxito; identifica los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas; se refuerza la actuación del personal con agentes motivadores que estimulen su nivel de interés hacia la empresa; se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional, con el fin de medir la motivación y las iniciativas del personal.

Una de las características más importante del modelo **BSC** es que:

Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción y posibilita, a través del diagrama causa-efecto, establecer hipótesis estratégicas, permitiendo anticipar a futuro de qué forma el negocio creará valor para los consumidores, usuarios o clientes.

A continuación reproducimos un ejemplo, propuesto por el Prof. Mario Vogel, de cómo el diagrama causa-efecto funciona entre las cuatro perspectivas con base en las palabras **si/entonces** (“**si**” hacemos tal cosa, “**entonces**” obtendremos tal otro resultado). Veamos el ejemplo:

“**Si** mi personal se encuentra capacitado y motivado (perspectiva aprendizaje y crecimiento), **entonces** estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad (perspectiva de los procesos internos). **Si** diseñan productos y servicios de calidad, **entonces** mis clientes estarán más que satisfechos. **Si** mis clientes están más que satisfechos, **entonces** comprarán más y es más probable que vuelvan a comprar una y otra vez; **entonces**, la rentabilidad de la empresa aumentará (perspectiva financiera). **Si** la rentabilidad de la empresa aumenta, **entonces** los accionistas y titulares de la organización van a estar conformes. **Si** los accionistas o titulares están conformes, **entonces** aceptarán seguir invirtiendo en programas de capacitación y motivación del personal...” (Y se reinicia el ciclo, añadimos nosotros.)

Véase, además, el **Instrumento** que encontrará en la sección correspondiente del sitio Web de **RGPymes** titulado **INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (ICD)**, al que usted, como suscriptor, tiene libre acceso.

Compartimos los criterios de Ramón Beltrán Costa cuando se pregunta: “¿por qué un Balance Score card?” y él mismo responde con las siguientes palabras:

“Por las razón de que el **BSC** es in instrumento que facilita el planeamiento estratégico de la organización, transformando, idealmente mediante un sistema computarizado, la visión, la misión, los valores, las estrategias y el propósito estratégico en:

- Objetivos precisos que se quieren alcanzar.
- Indicadores para medir los objetivos paso a paso.
- Metas a alcanzar en diferentes plazos.
- Resultados en función del tiempo.
- Estrategias alternativas para alcanzar las metas establecidas.
- Apreciación de la situación de logro o no de las metas.
- Ajustes estratégicos a diseñar y llevar a cabo, para ajustar el rumbo y la marcha y, de esta manera, asegurar el logro integral de las metas.”

Estos planteamientos sintetizan muy bien el importante valor que tiene el Balance Score Card (**BSC**) como instrumento de la gestión.