



## PUNTO DE VISTA

# El BALANCED SCORECARD como herramienta para la competitividad

AÍDA RODRÍGUEZ ANDUJO, JULIO CÉSAR LÓPEZ DÍAZ y SILVIA AMANDA GARCÍA MUÑOZ  
Facultad de Ciencias Agrotecnológicas/Universidad Autónoma de Chihuahua

*Cuando comprendas a tus competidores  
y a ti mismo, siempre serás el ganador.*

SUN TZU: *El arte de la guerra*

**E**n la actualidad se reconoce que las ventajas competitivas son cada vez más difíciles de sostener. Comúnmente, en las reuniones corporativas de accionistas y directivos se abordan dos preguntas clave: *¿qué resultados hemos obtenido?* y *¿cómo podemos mejorar?*

La respuesta a la primera pregunta es relativamente sencilla: se trata de preparar una evaluación del desempeño de la empresa y eso es todo. Con frecuencia, las evaluaciones presentan solo indicadores de desempeño financiero o por lo menos son los que se muestran con mayor énfasis; sin embargo, tales



Asfalto I.

indicadores son de carácter histórico y no reflejan resultados de otros aspectos importantes del negocio, como el nivel de desempeño de los procesos que generan valor o los enfocados a clientes o mercados. Por tanto, las decisiones estratégicas no deberían ser basadas solo en los aspectos financieros. El BSC conserva las mediciones financieras tradicio-

nales, pero tales mediciones cuentan la historia de eventos pasados, una historia adecuada para organizaciones de la *era industrial*, para las cuales las inversiones en capacidades de largo plazo y las relaciones con los clientes no fueron críticas para el éxito. Estas mediciones financieras resultan inadecuadas para guiar y evaluar el esfuerzo que las organizaciones en la *era de la información y el conocimiento* deben realizar para crear valor futuro a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. En la intensa dinámica de los mercados actuales, lo anterior equivaldría a conducir un automóvil de carreras a una velocidad de 250 km/hr guiándose exclusivamente por el espejo retrovisor.

La segunda pregunta es más complicada de responder; basta ver cómo los participantes en la reunión corporativa guardan silencio, se miran unos a otros y esperan a que alguien, generalmente el líder, ilumine el escenario con alguna idea sabia, clara, segura y convincente. En el mejor de los casos se espera que los directivos o funcionarios aporten una parte de la respuesta; es decir, que cada uno especifique la manera de cómo mejorarán su departamento o función en lo particular, con la esperanza matemática de que “la suma de las respuestas parciales sea igual a la respuesta total”. Por desgracia, en las áreas administrativas las matemáticas no son una ciencia exacta.

El enfoque de sumar “respuestas parciales” tendría sentido solo si estas son articuladas a la visión, coherentes con la estrategia y mutuamente reforzantes con los objetivos que se persiguen; lo que significa que la empresa debería contar con un sistema de administración que vea a la organización como un todo y que permita tomar decisiones considerando la naturaleza compleja y dinámica de los mercados, a menos, claro está, que el líder sea un genio para los negocios, lo cual salvaría de problemas a todos.

La preocupación de cómo mejorar el desempeño de la organización es auténtica. A todos interesa saber cómo bajar costos, mejorar procesos, incorporar nuevas tecnologías, incrementar ventas y satisfacer al cliente. En un mundo cada vez más complejo existe la necesidad real de contar con herramientas cada vez más simples, pero sin perder capacidad para lograr resultados excelentes.

## La implementación de estrategias es el dolor más frecuente

Si bien es cierto que la planeación estratégica para

muchas empresas es ya un proceso entendido y realizado, el talón de Aquiles sigue siendo ese escaso conocimiento de cómo poner las estrategias en acción; es decir, el cómo “aterrizar” el plan estratégico en actividades que generen valor y den origen a ventajas competitivas sostenibles. Algunas de las principales dificultades que enfrentan las empresas, directivos y equipos de trabajo en el proceso de implementación estratégica son:

- *La comunicación de la visión y la estrategia:* ¿qué debemos hacer para que todos los colaboradores en la organización comprendan de manera clara la visión y la estrategia competitiva que queremos desarrollar?
- *El consenso del equipo directivo sobre las acciones acordadas:* ¿cómo hacemos para que los directivos se “apropien” de las estrategias diseñadas y actúen de manera armónica?
- *El alineamiento de los departamentos y el personal:* ¿cuál es el papel que juegan las diferentes funciones y la gente en la implementación de las estrategias?; ¿cómo contribuyen?
- *La organización y asignación de recursos económicos, técnicos, materiales y humanos en apoyo de la estrategia:* ¿qué, cuáles y cuántos recursos se requieren para lograr los objetivos?
- *El nivel de aprendizaje dado por la evaluación de las acciones:* ¿qué sucedió y por qué?; ¿cuál conocimiento generamos para realimentar nuestras estrategias y su ejecución?

Nuevamente, sería demasiado simplista dar respuestas parciales a la segunda pregunta... ¿Cómo mejoro mi actuación? Es evidente que la organización requiere entonces un sistema bien formulado y ejecutado para administrar las decisiones de negocio, aprender de lo hecho y mejorarlo.

## Innovación administrativa y el *Balanced Scorecard* (BSC)

El *Balanced Scorecard* (traducido al español como: cuadro de mando integral o tablero de comando) ha demostrado ser una herramienta efectiva para la implementación de las estrategias, la medición del desempeño y el aprendizaje organizacional. El BSC proporciona a los administradores la instrumentación que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro. En la actualidad, las organizaciones compiten en ambientes complejos, de manera que un entendimiento preciso de sus metas y de los métodos para alcanzar esas metas resulta vital.

El BSC traduce la misión y la estrategia de una organización en una serie comprensiva de mediciones del desempeño, lo cual proporciona el marco de referencia para un sistema de administración y evaluación estratégicos. Tiene la utilidad de “traducir” la visión y la estrategia de la empresa en acciones concretas y considera, además de la *perspectiva financiera*, otras tres que integran indicadores igualmente útiles: *perspectiva de clientes*, *perspectivas de procesos internos* y *perspectiva de aprendizaje y crecimiento*.

El BSC se puede entender como un modelo de negocio lógico, en el cual se formulan, primero, los objetivos en la perspectiva financiera en términos de rendimiento o ventas, reducción de costos, ingresos por nuevos productos o expansión en los mercados atendidos.

En la segunda perspectiva (figura 1), la de clientes, se formulan a manera de cascada o causa-efecto los objetivos, contestando las preguntas: para lograr los objetivos financieros... ¿qué necesidades debo satisfacer en mis clientes?, ¿cuál es la propuesta de valor que les ofrecemos?, ¿por qué deberían comprarnos a nosotros y no a los competidores? Con estos objeti-



vos, la empresa define su propuesta de valor al cliente y se definen los indicadores de su desempeño. Algunos objetivos e indicadores a considerar en esta perspectiva se refieren en la figura 1.

La tercera perspectiva identifica los procesos internos clave del negocio para satisfacer las necesidades del cliente. Son aquellos que la empresa debe realizar de manera excelente para hacer llegar su propuesta de valor al mercado. Cada unidad de negocio tiene un grupo único de procesos que crean valor para sus clientes y producen los resultados financieros esperados. El BSC define la cadena de valor completa de procesos internos que inicia con los *procesos de innovación* (identificando las necesidades actuales y futuras, desarrollando nuevas soluciones para esas necesidades), continúa con los *procesos operacionales* (recepción de órdenes de clientes hasta la entrega de productos y servicios a clientes) y termina con *servicios de postventa* (ofrecimiento de servicios después de la venta, los cuales se agregan al valor que los clientes reciben de los productos/servicios de la organización, como actividades de garantía y reparación, tratamiento de devoluciones y defectos, y el procesamiento de pagos, como por ejemplo, administración de tarjetas de crédito). Ver figura 2.

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (figura 3) incluye los objetivos e indicadores que proporcionan la “infraestructura” para que los objetivos de las tres perspectivas anteriores sean alcanzados:

- Desarrollar en el personal las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) necesarias para ejecutar los procesos clave.
- Equipar al personal de manera adecuada.
- Lograr un clima organizacional que permita realizar su trabajo satisfactoriamente.

La lógica del modelo propuesto por el BSC indica que para lograr los objetivos financieros de la empresa,



Participación de mercado	Refleja la proporción de negocios en un mercado dado (en términos de número de clientes dinero gastado, o volumen de unidades vendidas) que una unidad de negocio vende.
Adquisición de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa a la cual el negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Monitorea, en términos absolutos o relativos, la tasa a la cual una unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones actuales con sus clientes.
Rentabilidad de clientes	Mide el ingreso neto por cliente o segmento, después de restar los gastos específicos para apoyar a ese cliente.
Satisfacción de clientes	Evalúa el nivel de satisfacción a través de criterios de desempeño específicos dentro de la proposición de valor.

Figura 1. Objetivos e indicadores clave de clientes.



Figura 2. Cadena genérica de valor.

se deben satisfacer primero las necesidades y expectativas de los clientes, a través de los procesos que crean valor, capacitando y equipando al personal y creándole un ambiente favorable para que realicen su trabajo. Muchos piensan que la medición es una herramienta para controlar la conducta y evaluar el desempeño pasado; sin embargo, la métrica del BSC debe ser vista desde una óptica diferente: como un sistema de comunicación, información y aprendizaje, no como un sistema de control. Al tener ya construido el BSC corporativo, entonces las unidades estratégicas de negocio, los departamentos y los equipos de trabajo pueden formular su propio BSC particular, alineado y consistente con los propósitos de la organización.

**El BSC en organizaciones mexicanas**

Al igual que las corporaciones de clase mundial, que utilizan exitosamente el BSC como herramienta para la administración de su estrategia, existe evidencia de que en nuestro país y el estado de Chihuahua, un número grande de empresas y organizaciones no lucrativas en distintas industrias están implementando el BSC de manera igualmente exitosa o caminan en vías de hacerlo.

El BSC les ofrece a estos negocios la oportunidad de aprender y adaptarse rápidamente a los cambios y estímulos del entorno. La adaptación empresarial es la vía más segura para crear aquella ventaja competitiva considerada por muchos como la única sostenible en los escenarios futuros, que les da flexibilidad y velocidad en el cambio estratégico. Esa ventaja representa la creación de un sistema competitivo que proporcione a la postre la *inteligencia organizacional*. Se puede



Figura 3. Objetivos e indicadores en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

afirmar que la incertidumbre o ansiedad de información de las organizaciones para dar una respuesta con enfoque sistémico a la pregunta *¿cómo podemos mejorar?* se disminuye sustancialmente al evaluar el desempeño y tomar decisiones usando el *Balanced Scorecard* como una herramienta integradora del modelo de operación de las organizaciones.

**Bibliografía**

BRAIDOT, N.; H. FORMENTO y J. NICOLINI: *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas Pymes industriales y de servicios: enfoque basado en los sistemas de administración para la calidad total*, Instituto de Industria, 2003.  
 CAMP, R.C.: *Benchmarking*, Editorial Quality Press, 1989.  
 KAPLAN, R.S. y D. NORTON: *The balanced scorecard: translating strategy into action*, HBS Press, 1996.  
 KAPLAN, R.S. y D. NORTON: *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, HBS Press, 2004.  
 VALDEZ-RIVERA, S.: *Diagnóstico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*, México, Trillas, 1998. ©



Oasis.