

REFLEXIONES SOBRE EL *BALANCED SCORECARD*

Albert Fernández
Profesor del IESE

Se presentan diez reflexiones sobre la implantación de un BSC que pueden ayudar a mejorar la gestión estratégica de una organización.

No existen muchos directivos que no hayan oído hablar del *Balanced Scorecard* (BSC) o cuadro de mando integral y son muchísimas las empresas que dicen haberlo implantado o estar implantándolo. En la última década ha habido implantaciones excelentes y otras no tan afortunadas; empresas que lo están utilizando de forma efectiva, y otras para las que sólo ha sido una moda más, que se ha quedado en el camino; en algunas, se ha consolidado como una herramienta para unos pocos que no ha permeabilizado en la organización.

1. Es una guía, no un modelo

“Aprender sin pensar es tiempo perdido; pensar sin aprender es peligroso”.

Confucio

El BSC es una guía de referencia, no un modelo cerrado. No es un Manual de instrucciones. Las organizaciones son demasiado complejas y parten de una historia distinta en cada caso. Evidentemente, siempre podemos encontrar cosas a mejorar, pero otras que funcionan bien. No todas las organizaciones necesitan lo mismo ni es recomendable empezar en todas de la misma manera. Así, por ejemplo, en una empresa con negocios muy distintos o muy descentralizada puede ser más recomendable empezar la implantación en una unidad en vez de empezar por el mapa estratégico y los indicadores del grupo. Hay buenas implantaciones con mapas estratégicos en todas las unidades y otras con un solo mapa

estratégico a nivel de organización. Conozco implantaciones exitosas con un vocabulario personalizado para que las personas lo entiendan mejor... En definitiva, el BSC es un medio, no un fin en sí mismo. Es él quien se debe adaptar a su organiza-

ción y no al revés. Sin embargo, es cierto que hay que aprender primero qué es el BSC (para una descripción de sus elementos básicos) (Cuadro 1). Es bueno analizar otras experiencias. Después, toca reflexionar profundamente sobre nuestra empresa.

Cuadro 1

Los seis elementos de una estrategia con éxito

- Misión, visión y valores:** son una guía a la estrategia. Señalan hacia dónde se debe ir de forma genérica y son elementos de motivación e información para toda la organización.
- Un posicionamiento estratégico:** Debe decidir en qué mercados compete, con qué productos, cuál es su propuesta de valor al cliente y su ventaja competitiva, cuáles son los intereses de las diferentes partes interesadas y cómo consigue satisfacerles.
- Objetivos estratégicos claros y compartidos:** Es necesario que la estrategia tenga objetivos claros, bien definidos, conocidos, compartidos e interiorizados por las personas de su organización. Esto se dice de forma sencilla pero conseguirlo no es tan fácil. ¿Necesita un mapa estratégico? No, pero puede ayudar a distinguir lo importante y sus relaciones causales. ¿Necesita perspectivas? No, pero pueden ayudar a tener un adecuado equilibrio entre objetivos financieros y otros en áreas críticas para su organización.
- Oportunidades y riesgos:** Necesita ser consciente de las oportunidades y riesgos del entorno y de las fortalezas (para aprovecharlas) y debilidades (para solventarlas) que tiene la organización. No basta con conocer la estrategia actual, hay que pensar en la futura. Y, para ello, conocer lo que pasa fuera de la organización es clave: lo que pasa en su entorno, lo que hacen sus competidores, lo que valoran sus clientes y sus proveedores, lo que preocupa a las partes interesadas en la organización, el entorno regulador, etc.
- Iniciativas estratégicas:** Necesita entender cuáles son los proyectos críticos que ha de acometer la organización para cumplir sus objetivos estratégicos. Han de ser pocos e importantes. Tener demasiadas iniciativas estratégicas en marcha puede ocasionar retrasos en las realmente importantes. La alta dirección ha de decidir y comunicar cuáles son las estrategias (y además dorarles de un presupuesto especial para su cumplimiento). ¿Y las otras? Ya dependerá de cada unidad o departamento valorar su importancia y ver si las puede acometer con su presupuesto.
- Indicadores y sus metas:** Necesita un sistema de indicadores completo y, al mismo tiempo, razonablemente sencillo. Medir lo importante y priorizarlo. En muchas ocasiones se mide lo fácil, no lo importante. Se carece de indicadores para medir los objetivos que se han considerado críticos. Algún directivo puede pensar que su conocimiento de los hechos es suficiente. Quizá sí, pero apoyarse en indicadores ayuda a sistematizar el conocimiento. No se trata, cuando hablamos de indicadores, de eliminar información, pero sí de decidir qué información es de primer nivel y cuál es secundaria, así como decidir qué ha de recibir cada persona de la organización.

2. Céntrese en los problemas y en las oportunidades de mejora

"Lo importante es no dejar de hacerse preguntas"

Albert Einstein

Al analizar una empresa, conviene diagnosticar las necesidades de la organización, sus problemas y sus oportunidades de mejora. Hay que concretar qué es más urgente y cuándo es adecuado actuar sobre cada problema.

Antes de empezar, los directivos han de examinar dónde están esas oportunidades y diseñar un plan razo-

nable de mejora de su sistema de gestión estratégica que pueden llamar implantación de un BSC o como prefieran, pero que, en cualquier caso, debe incluir la mejora de los elementos y procesos de gestión necesarios para implantar la estrategia. Es importante dedicar tiempo a pensar. A veces nos ponemos a pedalear sin saber hacia dónde y eso suele conllevar equivocaciones.

El Cuadro 2 muestra una serie de preguntas que pueden ayudar a construir ese diagnóstico de las necesidades de mejora en distintas áreas. Si pasa el examen con sobresaliente,

No tema compartir información.

Mejorará la toma de decisiones y facilitará la aceptación del sistema.

preocúpese: le falta humildad. Si reconoce aspectos a mejorar, lo que ha de hacer es ponerse manos a la obra.

Cuadro 2

Construyendo el diagnóstico

Respecto al posicionamiento estratégico

¿Están definidos la misión, visión y valores de la organización?

¿Está clara la estrategia?

¿Tenemos un buen posicionamiento estratégico?

¿Está bien comunicada la estrategia? ¿Es una estrategia compartida?

¿Somos conscientes de los riesgos que tiene nuestra organización (amenazas, debilidades)? ¿Y de sus fortalezas y oportunidades?

Respecto a las iniciativas estratégicas y los indicadores clave

¿Existe un proceso de selección de iniciativas en función de la estrategia?

¿Tenemos un exceso de indicadores? (normalmente financieros)

¿Medimos lo importante? ¿Dejamos de medir aspectos fundamentales para el éxito de nuestra organización?

¿Priorizamos la información que recibimos?

Respecto al despliegue de la estrategia

¿Cómo se despliega ("se baja") la estrategia a las distintas unidades y procesos?

¿Es adecuada la estructura de responsabilidades?

¿Están bien definidas esas responsabilidades?

¿Es satisfactorio el proceso de planificación?

¿Y el proceso presupuestario?

Respecto a la información y el seguimiento

¿Conocen las personas la estrategia de la empresa? ¿Y de sus departamentos? ¿Y de los otros departamentos? (en su justa medida)

¿Reciben la información adecuada para llevar a cabo su trabajo? ¿La reciben a tiempo?

¿Se hace un adecuado seguimiento de los objetivos e iniciativas estratégicas a todos los niveles?

Respecto al alineamiento de las personas

¿Es adecuado nuestro sistema de evaluación del desempeño?

¿Y nuestro sistema de compensación? (en sentido amplio)

¿Conocemos los intereses de nuestras personas? ¿Y sus capacidades?

¿Tenemos planes de formación y de carrera?

¿Están motivadas? ¿Están identificadas con la organización?

3. Antes de desplegar, piense cómo

"El género humano tiene, para saber conducirse, el arte y el razonamiento"

Aristóteles

Bajar la estrategia a toda la organización suele ser uno de los principales problemas directivos. Se suele hacer a través del proceso de planificación y elaboración de presupuestos. La dirección ha de decidir cómo va a ser ese proceso, qué se pide a cada división y cuándo se pide.

La elección de cómo se va a hacer tiene parte de razonamiento, parte de arte y, sobre todo, mucho de sentido común. Es importante pensar en lo que ya se ha hecho y cuál puede ser la forma adecuada de establecer un diálogo entre las unidades tanto vertical como horizontalmente, sin complicar excesivamente la gestión.

Hay organizaciones que optan por disponer de mapas estratégicos en todas las unidades (quizás excesivo en algunos casos) o, al menos, una lista de objetivos con sus correspondientes indicadores. Otras prefieren desarrollar el despliegue a través de iniciativas de la organización, de las cuales responsabilizan a personas y equipos de la organización. Otras despliegan objetivos no a las unidades sino a los procesos (con objetivos que después tendrán responsables que pueden estar organizados dentro de departamentos).

Las posibilidades son muchas y reflexionar sobre la forma adecuada para la propia organización es vital.

4. El poder de la información compartida

“Cualquier poder, si no se basa en la unión, es débil”

Jean de la Fontaine

Todo proceso de gestión tiene dos caras: información y control.

a) Información: todo el mundo ha de recibir información útil para llevar a cabo su trabajo. Útil significa que ha de recibir la suficiente, pero sin excederse. Permite entender el punto de vista de la organización (o de otros departamentos), lo que revierte en una mayor coordinación y mejores decisiones. Ayuda a la descentralización, a la motivación de las personas y a su desarrollo.

b) Control: ayuda al seguimiento, monitorización de cómo se está cumpliendo con lo previsto, evolución y, en último término, la compensación en función de los resultados.

Las dos son importantes y han de estar presentes en cualquier organización, pero el énfasis en la mejora de un sistema de gestión debe concentrarse en la información. ¿Cómo evaluar y controlar de forma justa a quien no proporcionamos buena información para llevar a cabo su trabajo? Se ha argumentado que cada sistema de gestión ha de poner su énfasis en un aspecto, ya sea la información o el control pero, al final, los elementos del Cuadro 1 formarán parte de cualquier proceso de gestión estratégica que, además, ha de servir tanto para informar como para controlar.

El énfasis en la información, además de mejorar la toma de decisiones, facilitará la aceptación por parte de la organización y la implantación. No es fácil que el BSC se entienda como una herramienta de ayuda; al contrario. A todos nos cuesta ceder información pues creemos que información es poder. También nos resistimos al cambio pues nos habituamos a una forma determinada de hacer las cosas. Pero ahí es donde resulta clave la transparencia, el explicar bien las cosas y gestionar adecuadamente ese cambio en la organización.

5. La tecnología es un medio, no un fin

“Si no sabes adónde vas, acabarás en otra parte”

Laurence Peter

La tecnología es de gran ayuda para el análisis de la información para asegurar su fiabilidad y para que fluya más rápido en la organización. Sin embargo, poner la tecnología por delante de las necesidades del negocio es como poner el carro por delante de los bueyes. Y hay empresas en que se ha hecho así. Primero se ha de pensar en qué se necesita para gestionar mejor, después, en cómo la tecnología puede ayudar.

Hoy hay mucho *software* distinto que permite hacer todo lo que la empresa necesita... y mucho más. Sobredimensionarse tecnológicamente es, además de costoso, un peligro

que ya se tiene. De aprovechar lo que funciona bien.

Así, por ejemplo, en algunas organizaciones ya se están implantando el modelo EFQM cuando se empieza a hablar del BSC; en otras ya existen cuadros de mando en distintas unidades, etc. Se trata de entender bien qué se ha hecho, para qué sirve y para qué no sirve.

Las distintas metodologías, modelos y filosofías existentes en el mercado han intentado abarcarlo todo para convertirse en la panacea que resuelve todos los problemas de las organizaciones. Craso error porque al final se convierten en monstruos complejos que en vez de ayudar, complican. Así, por ejemplo, es bueno entender que el modelo EFQM ayuda a diagnosticar las oportunidades de mejora, a transmitir una filosofía de excelencia y a medir mejor;

Construya sobre lo que ya tiene. Hay cosas que ya funcionan y otras que necesitan ser mejoradas con urgencia

porque puede crear reticencias en el uso por los usuarios. En cambio, la tecnología bien utilizada es de gran ayuda.

La clave reside en empezar pensando en los elementos que se necesitan para gestionar mejor y más adelante, cuando están bien entendidas las necesidades, pensar en la tecnología. Es decir, primero en el contenido, luego en el continente.

6. Complemente, no compita

“Las fuerzas que se asocian para el bien no se suman, se multiplican”

Concepción Arenal

Un factor clave para gestionar adecuadamente el cambio es integrar (sumar), no competir. El BSC no ha de competir con otras metodologías sino complementarlas.

Cualquier organización, a no ser que sea de reciente creación, cuenta con elementos y procesos de gestión que funcionan, y otros que son mejorables. Se trata de construir sobre lo

el sistema de costes ABC es un método de asignar costes indirectos y de mejorar los indicadores financieros; el BSC ayuda a priorizar la estrategia, las iniciativas y los indicadores a todos los niveles de la organización; el EVA es un indicador financiero, que, como cualquier indicador, tiene sus virtudes y sus defectos, y así podríamos seguir con cualquier metodología, modelo o moda. Cuando se tiene esto claro, es muy fácil saber lo que hay que hacer.

7. Haga algo sencillo

“Se alcanza el éxito convirtiendo cada paso en una meta y cada meta en un paso”

Christopher Cortez

En los procesos de gestión (planificación, información y control en sentido amplio) siempre se puede apostar por un sistema un poco más complejo. Uno ha de preguntarse si es el momento adecuado. Los sistemas de gestión se van complicando a

medida que las empresas crecen y maduran. Una empresa recién creada con un solo centro de trabajo no suele, ni debiera, tener un proceso de planificación complejo, ni tampoco muchos indicadores o un sistema de evaluación y compensación muy elaborado. Los elementos y procesos de gestión evolucionan paso a paso y en función de las necesidades.

El principio KISS (*Keep It Simple, Stupid*), es aquí válido. Por ser más finos, podríamos reformular el principio como KIS...SS...SS (*Keep It Simple, with Short Steps and Small Successes*), tal como sugiere un colega. Dar pasos cortos e ir consiguiendo pequeños éxitos es clave para una exitosa implantación.

8. Fomente el cambio

"La ocasión hay que crearla, no esperar a que llegue"

Sir Francis Bacon

Hay que generar un estado de necesidad, una cierta urgencia para hacer las cosas con rapidez, que no con prisa. Rapidez significa que se ha de ir avanzando en la mejora; no tener prisa significa que no se trata de ir más rápido de lo razonable y que a veces hay cosas que necesitan una mayor reflexión. A veces es malo trabajar para cumplir con una fecha. Pero ¡no se engañe! En muchas organizaciones, la excusa para no afrontar mejoras absolutamente necesarias en los procesos de gestión es que no se tiene tiempo, que no es el momento adecuado o que hay otros proyectos más importantes en marcha. Y me pregunto: ¿hay algo más importante que mejorar los procesos críticos para una adecuada implantación de la estrategia? En ocasiones, las excusas son una protección ante el miedo o la pereza que nos da abordar este cambio.

Para fomentar el cambio es bueno ir paso a paso (punto 7) y tener una

Antes de implantar el BSC, piense en:

1. Es una guía, no un modelo
2. Céntrese en los problemas y en las oportunidades de mejora
3. Antes de desplegar, piense cómo
4. El poder de la información compartida
5. La tecnología es un medio, no un fin
6. Complemente, no compita
7. Haga algo sencillo
8. Fomente el cambio
9. Tenga visión de largo plazo
10. El proceso es tan importante como el resultado

Cuadro 3

visión de largo plazo (punto 9). También el liderazgo por parte de la alta dirección y que las personas que coordinan el proyecto tengan alto poder formal e informal en la organización.

9. Tenga visión de largo plazo

"Si al franquear una montaña en la dirección de una estrella, el viajero se deja absorber demasiado por los problemas de la escalada, se arriesga a olvidar cuál es la estrella que lo guía"

Antoine de Saint-Exupéry

No me dejo de sorprender cuando oigo a un directivo afirmar: *"Quiero implantar un BSC en tres meses"*. ¡Es un absoluto sinsentido! Me pregunto: ¿Qué es, concretamente, lo que quieres hacer en tres meses? Puede ser el mapa estratégico de la empresa o de una unidad, y también, quizás, la definición de sus indicadores básicos y sus iniciativas prioritarias; o el posicionamiento de la empresa previo a la definición del mapa estratégico. En cualquier caso, seamos realistas al valorar los plazos. La falta de realismo conlleva precipitación y también frustración y desánimo cuando no se consigue lo que se pretendía. Por otra parte, y como se ha mencionado antes, es bueno tener resultados a corto plazo que permitan entender la valía de lo que se está haciendo.

10. El proceso es tan importante como el resultado

"Lo importante no es llegar, sino ir"

Robert L. Stevenson

En el proceso de mejora de la gestión estratégica se comparten muchas ideas, se construye conjuntamente y, en definitiva, se aprende y se crea visión de equipo. Por tanto, el beneficio no reside únicamente en tener mejores objetivos e indicadores, y en tener unas iniciativas más alineadas con la estrategia sino en el propio proceso.

La participación en este proceso motiva a las personas y les hace entender mejor la estrategia, qué pueden aportar a ella y qué aportan los demás. Les ayuda a conocer mejor la organización, a tomar decisiones más alineadas con la estrategia y a proponer nuevos retos estratégicos. Por otra parte, no todo se puede decidir por consenso de todos. Quién participa en cada momento del proceso y quién decide qué es fundamental. Cuide el proceso.

Conclusión

Este artículo presenta 10 reflexiones sobre la implantación de un BSC que le pueden ayudar en su camino hacia la mejora de la gestión estratégica de su organización (Cuadro 3). No están todas las que son –pues no se han incluido aspectos como la motivación de las personas, la cultura de la empresa y el grado de madurez de la organización– pero sí son todas las que están. Si las tiene en cuenta, seguro que mejorará la utilidad y uso de su BSC. ■

De IESE. Oct-Dic. 2004: 30-34

Antes de fijar un plazo, sea realista: la falta de realismo conlleva precipitación, frustración y desánimo