



El Dr. López Viñegla es profesor titular del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Económicas de la Universidad de Zaragoza desde el año 1990.

También lleva a cabo sus actividades docentes de forma puntual en otras instituciones como el Instituto de Empresa y la UNED.

Participa en numerosos Masters nacionales e internacionales y profesionalmente se dedica a la implantación del Balanced Scorecard y Cuadro de Mando (más de 18 empresas). Asimismo ha desarrollado e impartido más de 100 seminarios a nivel nacional e internacional.

alopez@unizar.es

<http://cuadrodemandando.unizar.es>

Balanced Scorecard

GESTIÓN DE INTANGIBLES PARA OBTENER RESULTADOS TANGIBLES

De forma acostumbrada, impuesta en ocasiones por la propia dinámica de cada organización, la gestión queda centrada eminentemente en el área operativa de la empresa, guiándose por un sexto sentido que suele apreciarse en la intuición del directivo y, por otra parte, en el uso de una serie de indicadores que además de tener una naturaleza marcadamente financiera, suelen promover un control a posteriori poco útil en el entorno competitivo actual.

Así, en los últimos años y quizá ahora más que en otras ocasiones, destaca con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI - BSC), acuñado por Kaplan y Norton y, cuyo impacto empresarial e institucional está fuera de toda duda. En su origen, se constituía esencialmente en una herramienta de medición (1992), de ahí su no muy brillante traducción al castellano de "Cuadro de Mando Integral", posteriormente evolucionó hacia una herramienta de Implantación estratégica integral (1996) y, en la actualidad resulta útil en la llamada Gestión estratégica integral; dicha trayectoria se ha fundamentado en el aumento del alcance y complejidad en cuanto al diseño e implantación de la propia herramienta, lo cual también se ha traducido en al aumento del valor para la empresa.

Cuando hablamos de Balanced Scorecard, hablamos de metodología, de una filosofía de gestión que nos ayuda a equilibrar nuestra gestión estratégica seleccionando objetivos tanto en el plano no financiero como financiero, con el objeto común de alinear los comportamientos individuales de la empresa y obtener resultados estratégicos sostenibles.

Es probable que el lector conozca los principales componentes que han destacado en el seno de dicha metodología: mapas estratégicos, objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas, responsables, relaciones de causalidad, etc... lo cierto es que se ha escrito extenso

sobre ello, pero quizá lo que debemos destacar en esta ocasión es cómo está el estado de la cuestión, tanto académica como profesionalmente. Así, en el ámbito académico se está hablando mucho de configurar modelos compactos relativos a BSC y EFQM, se está incidiendo en la argumentación –a modo de casos- del proceso de diseño e implantación del BSC en empresas e instituciones concretas, se están redactando artículos en los que se comparan modelos de capital intelectual y BSC, se aborda también el análisis de las perspectivas desde distintos ámbitos (innovación, tecnología,...), complementación del análisis del BSC con modelos de VBM (value based management), etc.

En el plano empresarial, tanto a través de foros de discusión (www.elistas.net/lista/cmi) como a través de algunas experiencias en mi marco de actuación profesional, además de certificar el interés que existe por esta herramienta, uno de los aspectos que más suelen plantearse y discutirse es cómo acometer un proyecto de estas características en esas empresas en las que la ejecución de la Planificación estratégica tradicional funciona, y funciona con resultados. Generalmente, partiendo del Plan Estratégico, perfectamente estructurado y detallado, identificando las metas oportunas y tratando de asignarles objetivos cuantitativos, mediante los indicadores adecuados. De esta forma, las líneas estratégicas propuestas en dicho Plan tienen de algún modo un sistema de medida asociado, para ir llevando a cabo un seguimiento fiel de la ejecución.

Quizá, esta es la circunstancia que más reflexión requiere, puesto que si algo lo estás haciendo bien, funciona, y además te proporciona resultados satisfactorios... ¿por qué cambiar?... tal vez el análisis debiera entrar en la propia consistencia del proceso: ¿Tenemos claro nuestros objetivos y los de la empresa?, es decir, ¿Existe una correcta alineación de objetivos?, ¿Sabemos cómo incide una actuación-decisión nuestra en el abanico de objetivos considerados como estratégicos?, ¿Se conoce y se tienen en cuenta aspectos como la Misión, Visión, Valores, etc... y se liga correctamente con las acciones diarias?, ¿Se hacen análisis periódicos de las habilidades y prácticas de nuestros responsables?, ¿Se aprovechan los recursos de forma óptima?, etc.

Podemos plantearnos muchos interrogantes, pero quiero pensar que aquéllas empresas, organizaciones, instituciones, asociaciones, etc, que deciden abordar un proyecto de estas características lo hacen sin infrautilizar la herramienta, es decir, que no acaban utilizándola como un simple sistema de medición o como un sistema de diseño y evaluación de la estrategia, sino que desde una visión sistémica contribuye a establecer unas relaciones de causalidad entre los

*Cuando hablamos
de Balanced
Scorecard, hablamos
de metodología,
de una filosofía
de gestión que nos
ayuda a equilibrar
nuestra gestión
estratégica*

*De lo que se trata
verdaderamente
es de transformar
la Estrategia en
Resultados, y ello
pasa necesariamente
por una adecuada
gestión estratégica de
las personas, de una
gestión óptima de sus
capacidades*

principales objetivos estratégicos propuestos por los responsables del proyecto y es una buena forma de abordar procesos de cambio en la empresa. Estamos ante una de las herramientas que facilitan la gestión del cambio, siempre caracterizado por ser un proceso complejo y en los que participa toda la organización.

De lo que se trata verdaderamente es de transformar la Estrategia en Resultados, y ello pasa necesariamente por una adecuada gestión estratégica de las personas, de una gestión óptima de sus capacidades. Debemos conocer perfectamente qué es lo que esperamos de nuestro personal, y debemos explicitar las fórmulas de desarrollo personal y profesional del mismo. Es así como debemos comenzar a afrontar un verdadero cambio, desde las personas. Debemos diseñar la estrategia propia de nuestros recursos humanos, definir las pautas de desarrollo de las competencias estratégicas del mismo y, evidentemente, rediseñar la evaluación del desempeño a través de la compensación de las habilidades y comportamientos estratégicos llegando al alineamiento de los objetivos individuales con los grandes objetivos de la organización.

Entre las dificultades que se producen durante la conceptualización y establecimiento efectivo del Balanced Scorecard, podemos destacar el hecho de que la Dirección General no se involucre lo suficiente e incluso que sean pocos los identificados con este proyecto, el pensar que se trata de un cometido de los mandos intermedios, el hecho de considerar que estamos antes un EIS (Executive Information

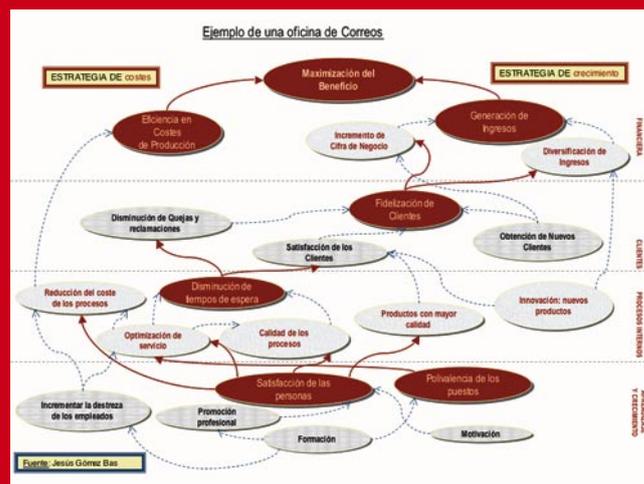
System)...debemos recordar que estamos ante una herramienta de aprendizaje organizacional y continuo, el plantearse que es simplemente una herramienta de medición y no de comunicación, no se trata tampoco de una herramienta que deba implantar un asesor o un consultor, no debe esperarse a que esté perfectamente construido conceptualmente para su implantación efectiva y, por supuesto, se trata de un proceso dinámico, de un proceso participativo.

A fin de cuentas, ¿qué es lo que NO debe ser el BSC? ...cuando llevamos entre manos un proyecto de esta naturaleza hay que evitar quedarse en un simple conjunto de indicadores financieros y no financieros equilibrado, hay que evitar convertir esto en el "juguetito" de la alta Dirección, debe procurarse evitar pensar que esto es una solución tecnológica simplemente, NO, una primera etapa sería el diseño del BSC y su implantación conceptual, la segunda sería la elección de la herramienta más conveniente, el software sólo es un medio a través del cuál se aprovecha la potencialidad del Balanced Scorecard; tampoco debe ser simplemente una herramienta asociada

a la compensación retributiva.

Esencialmente, de lo que se trata es de tener un modelo de gestión simple y que priorice lo relevante, que todos tengamos en común un mismo lenguaje, un involucramiento fundamental por parte del máximo estamento en la empresa como elemento dinamizador (son los que deben “tirar del carro” como usualmente se apunta), una comunicación ágil entre los distintos componentes de la organización favoreciendo la participación de todos, un liderazgo comprometido y participativo y, sobre todo, de lo que se trata es de iniciar una gestión del cambio –eliminando las trabas culturales- nada dolorosa y comprometida con la Estrategia de la empresa.

Uno de los principales aportes de dicha metodología es el mapa estratégico, un elemento que conjuga el equilibrio, orden y causalidad entre los objetivos que son la principal apuesta de la organización y que suele marcar un punto medio importante del camino en la implantación de dicha herramienta. Dichos objetivos suelen quedar distribuidos –horizontalmente y genéricamente– en 4 perspectivas estratégicas, dos internas (aprendizaje & crecimiento, procesos internos) y dos externas (clientes y financiera), y verticalmente están dispuestos por dos grandes iniciativas estratégicas: crecimiento y productividad. Para familiarizarnos con dicho lenguaje visualizamos



Esquema del mapa estratégico