

El Balanced Scorecard es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias, traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de las acciones que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El proceso mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y el crecimiento.

Kaplan y Norton (1996) (Citado por Corona (2012) sostienen que el Balanced Scorecard “permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro”.

Se refieren al Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica de largo plazo que es utilizado por las empresas para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.
5. Identificar los proyectos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integrado (CMI) es una herramienta de la administración estratégica que traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de las acciones que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El BSC complementa los indicadores financieros del comportamiento pasado con medidas de los inductores de comportamiento futuro. Las cuatro perspectivas, la financiera, la del cliente, la del proceso interno y de la formación y crecimiento conforman la estructura necesaria para que el BSC logre comunicar una estrategia a través de un conjunto de

indicadores financieros y no financieros. El BSC debe transformar las estrategias de negocio en objetivos e indicadores tangibles para cada una de las cuatro perspectivas y también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso

anual de presupuesto; tales perspectivas hacen parte del marco para describir estrategias destinadas a crear valor.

La descripción de todos los elementos es la siguiente:

- La perspectiva o desempeño financiero, un indicador de resultado, proporciona la máxima definición del éxito de una organización. El BSC debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica largo plazo. Los objetivos financieros pueden diferir en cada fase del ciclo de vida de un negocio:
  - Crecimiento, fase más temprana del ciclo de vida: porcentaje de crecimiento de ventas.
  - Sostenimiento, en la que sigue atrayendo inversionistas: rendimiento sobre capital, EVA, ROCE, margen bruto.
  - Cosecha, fase madura del ciclo de vida: flujo de caja, reducir capital circulante.

Considerando las etapas del ciclo de vida de las empresas, se pueden elegir objetivos financieros entre temas relacionados con el crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de costos, la utilización de los activos y la gestión del riesgo.

- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia. Permite que las empresas equiparen sus indicadores claves

sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercados relacionados. La identificación de las propuestas de valor que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores de esta perspectiva. Se pueden seleccionar objetivos y medidas de entre tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados: (a) atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio; (b) relaciones con los clientes: calidad de la

- experiencia de compra y relaciones personas; (c) imagen y reputación. El grupo de indicadores de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones: cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes, rentabilidad de clientes.
- Los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. Es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente. Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este enfoque permite que la organización ponga énfasis en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados. Un modelo genérico de cadena de valor abarca tres procesos principales: innovación, operaciones y servicio postventa.
- Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la forma en que las personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar a la estrategia. Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

Queda claro que las organizaciones también deben invertir en su infraestructura personal, sistemas y procedimientos para así cumplir sus objetivos de crecimiento financiero a largo

plazo. Para ello se presentan tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados.
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación.

La delegación del poder (empowerment) y coherencia de objetivos. Los objetivos de las perspectivas financiera, cliente y de procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Las relaciones causa-efecto pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a los empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la empresa. Aquellas empresas que puedan traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas (Kaplan & Norton, 1996).

Un BSC adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia del negocio a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. Esa historia se puede inferir gracias a la combinación de objetivo e indicadores y a los vínculos existentes entre ellos. Cada indicador seleccionado para el BSC debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto que comunique el significado de la unidad de negocio a la organización.

## Referencia:

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Cuadro de mando integral (the balanced scorecard)  
[versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de: <http://www.freelibros.org>.