

La planilla equilibrada (*Balanced Scorecard*)

Carlos Iván Aguilera C.*

* Ph.D en Administración de Empresas.
Profesor de la Facultad de Ciencias de la
Administración, Universidad del Valle.

PRESENTACIÓN

Este artículo hace parte de una serie dedicada a las metodologías de gestión estratégica. En primera instancia, abordaremos la metodología conocida con el nombre de Planilla Equilibrada (*Balanced Scorecard*), la cual fue desarrollada en la pasada década por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton (consultor gerencial), con la participación de un grupo de empresas, en las cuales se implementó las diferentes medidas de desempeño gerencial que sirvieron de prueba del modelo. En segunda instancia, la conocida como Teoría de las Restricciones TOC (*Theory of Constraints*) que tiene como mentor al físico israelí Eliyahu M. Goldratt¹, aplicada en Israel y cada vez más en empresas con sede en los Estados Unidos. De tercero, la conocida como Metodología de Gerenciamiento Económico; su creador inicial fue el profesor Catelli, en la Facultad de Administración, Economía y Contabilidad de la Universidad de São Paulo, recibiendo posteriormente significativos aportes a través de diversas Tesis de Doctorado y Post Doctorado, en especial, la elaborada por el profesor Guerreiro². La cuarta metodología propuesta está basada en el Modelo de Sistema Viable (VSM- *Viable System Model*) inicialmente propuesta por Stanford Beer³ y posteriormente retrabajada por el profesor M. Schwanninger⁴ de la Universidad de St. Gallen, Suiza. Por último, será abordada la metodología de la llamada planeación estratégica, presentando sus principales puntos críticos que marcan su desutilización en el mundo empresarial, como también los intentos de renovación que buscan su continuidad.

INTRODUCCIÓN

La planilla equilibrada es una metodología al servicio de la gestión estratégica gerencial que busca subsanar deficiencias, relacionadas con la dicotomía

¹ GOLDRATT, M. Eliyahu; Cox, Jeff. *The Goal*. 2nd, Great Barrington, Mass.: North River Press, 1992.

² GUERREIRO, R. *A Teoria das Restrições e o Sistema de Gestão Econômica: Uma Proposta de Integração Conceitual*. Tesis de Post-Doctorado (libre Docencia). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, USP, 1995.

³ BEER, Stanford. *Decision and Control*. Chichester, 1966.

⁴ SCHWANNINGER, M. "A Concept of the Organizational Fitness". En: ESPEJO, R.; SCHWANNINGER, M. *Organizational Fitness*. 1996.

existente entre la definición e implementación de las estrategias de las unidades de negocios.

La planilla equilibrada ha tenido una evolución gradual, registrada en una serie de artículos publicados en la revista de negocios de la Universidad de Harvard^{5,6,7}, y en un libro publicado recientemente⁸. Los artículos muestran, de manera evolutiva, cómo algunas empresas, inicialmente, utilizaban esta metodología como sistema de indicadores, pasando posteriormente a utilizarla para comunicar la visión y la estrategia, a todos los niveles, de la empresa; enfatizando en alinear las empresas a las estrategias que llevasen a generar nuevas oportunidades de crecimiento, ofreciendo nuevas soluciones personalizadas con alto valor agregado.

En realidad, el sistema de medidas debe estar relacionado con las principales estrategias de la empresa. En la práctica esto no sucede con mucha frecuencia. Kaplan y Norton descubrieron en sus investigaciones que la mayoría de las empresas procuraban mejorar sus resultados a través de tiempos menores de respuesta, costos bajos y mejor calidad; todo esto, sin identificar los procesos verdaderamente estratégicos, es decir, aquellos que deben presentar un desempeño superior para que la visión y la estrategia de la empresa sean alcanzadas.

La planilla equilibrada pasó a ser un sistema gerencial esencial, utilizado para dar claridad, comunicar y gerenciar la estrategia. Los ejecutivos comenzaron a utilizar la planilla para direccionar importantes procesos gerenciales con el establecimiento de metas individuales y de equipo, remuneración salarial, asignación de recursos, planeación y presupuestación.

De manera complementaria, otros escritores, de renombradas escuelas de negocios de diferentes continentes, se han pronunciado sobre las características teóricas y sobre los resultados de su aplicación en empresas de los más variados sectores de la actividad económica.

La metodología es el resultado de una serie de inconformidades, ya detectadas, sobre la insuficiencia de las medidas tradicionales, centralizadas en la parte financiera. Estas medidas aisladas dificultan una acción gerencial capaz de traducir las definiciones estratégicas de la empresa en planes coherentes, focalizados en resultados que las diferentes áreas de actuación gerencial deben alcanzar. Por otra parte, un conjunto de medidas de desempeño, localizadas en apenas

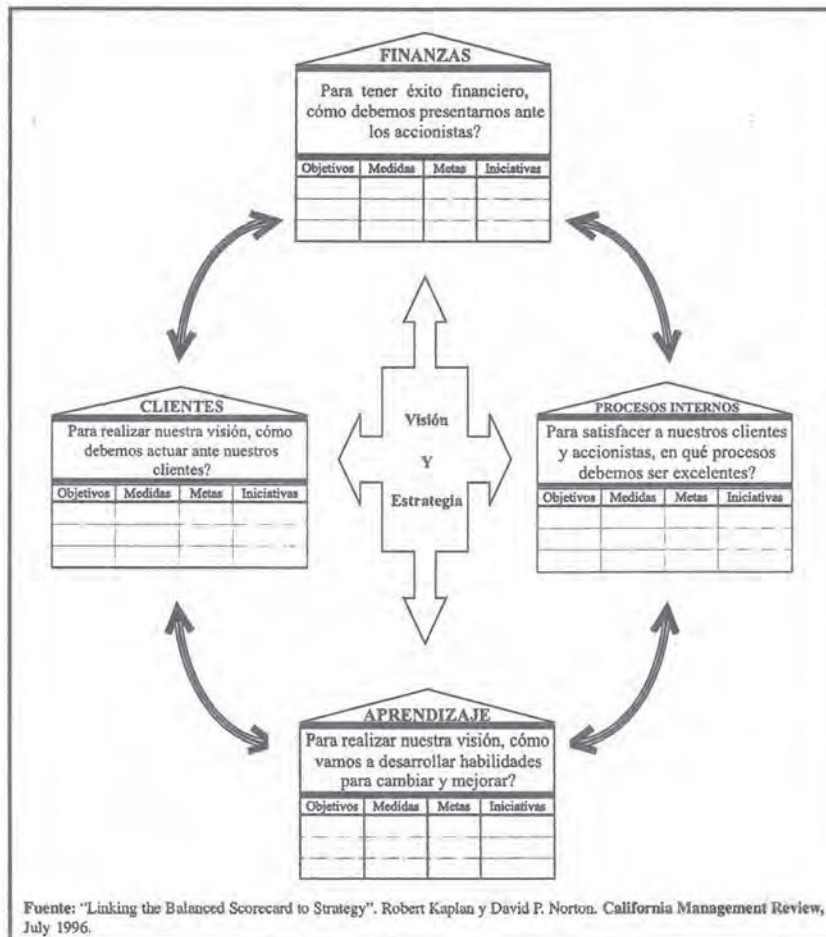
⁵ KAPLAN, S. Robert; NORTON, P. David. "Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, January/February, 1992, pp. 71-79.

⁶ "Putting The Balanced Scorecard to Work". *Harvard Business Review*, September/October, 1993.

⁷ "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, January/February, 1996, P.75.

⁸ "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". *Harvard Business School Press*. 1996Pgs. 323.

FIGURA 1.
TRADUCIENDO LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA EN ACCIÓN



un área de la empresa, no es suficiente para mostrar la situación en un momento dado y mucho menos para establecer estrategias de innovación de procesos, productos y desarrollo de habilidades, claves para el éxito futuro y la definición de nuevos sectores de actuación.

La planilla equilibrada ayuda a generar claridad, consenso y mayor objetividad entre los ejecutivos que tienen bajo su responsabilidad poner en acción las principales definiciones "filosóficas", como son la visión, la misión y la estrate-

gia global. Cumple una función específica haciendo explícito, a todos los niveles gerenciales, aquello que la empresa está tratando de alcanzar.

¿QUÉ ES LA PLANILLA EQUILIBRADA?

Básicamente, la planilla equilibrada (*Balanced Scorecard*) consiste en un grupo de medidas financieras y no financieras, localizadas en los factores que son críticos para el éxito de una unidad estratégica de negocios. *Los objetivos y medidas de la planilla se derivan de la visión y la estrategia de la empresa.* Las medidas de desempeño surgen del análisis de las siguientes cuatro perspectivas:

1. La perspectiva de la innovación y el aprendizaje organizacional
2. La perspectiva de los procesos internos
3. La perspectiva del cliente
4. La perspectiva de los accionistas/propietarios

Las cuatro perspectivas que constituyen la estructura de la Planilla Equilibrada son presentadas en la figura número 1 titulada: "Traduciendo la visión y la estrategia en acción".

La perspectiva financiera se focaliza en cómo debemos mirar en términos financieros a nuestros *stakeholders*.

Las perspectivas de los procesos focaliza cuáles actividades debemos desarrollar de manera verdaderamente excelente.

La perspectiva de la innovación nos exige pensar cómo podemos seguir ofreciendo un mayor valor agregado a través de productos y servicios innovadores.

La perspectiva del consumidor se focaliza en saber qué desean de la empresa los consumidores existentes y los consumidores potenciales.

La génesis y explicación de esta metodología radica en la integración de esas cuatro perspectivas (en forma de medidas de desempeño) con los objetivos estratégicos de la empresa. El número de empresas que han venido implementando este nuevo abordaje ha crecido considerablemente. Los relatos más recientes de aplicaciones⁹⁻¹⁰ permiten prever la diseminación de esta metodología en el mundo empresarial.

⁹ CLARKE, Peter. *The Balanced Scorecard*. Accountancy Ireland, University College Dublin, June 1997

¹⁰ CHOW, Chee; HADDAD, Kamal; WILLIANNSON, James. "Applying The Balanced Scorecard to Small Companies". *Management Accounting*, San Diego State University, August, 1997.

De otra parte, Clarke identifica la existencia de dificultades relacionadas con el desarrollo e implementación de la planilla equilibrada. No obstante, reconoce la posibilidad del desarrollo de un pensamiento crítico e incoactivo que hace posible la identificación de un número limitado de indicadores de desempeño para la organización.

Los indicadores se derivan de un número limitado de áreas en las cuales existen resultados por alcanzar, de carácter verdaderamente crítico, para el éxito de la compañía. Si los resultados de las áreas clave no son adecuados, lo más posible es que los resultados financieros de la compañía sean los menos deseados.

Creemos que el mayor beneficio derivado de la utilización de la planilla equilibrada radica en la formación de un pensamiento profundamente crítico e integrado, de acuerdo con las actividades realmente determinantes del éxito de un negocio. La medida y el seguimiento de las actividades, que son fundamentales, constituye un importante elemento de control centrado en el mejoramiento del desempeño; además de ser un importante medio para comunicar la estrategia a conseguir -en términos de áreas de actuación y resultados- teniendo como tela de fondo el desarrollo incoactivo que da información de las actividades, de donde la compañía obtendrá sus principales ingresos en el futuro.

La planilla debe llevar a la construcción de un mapa que indique las tendencias en la migración del valor. Ese valor debe ser el foco de atención de la empresa para garantizar el cumplimiento del principio de continuidad empresarial (la empresa debe ser creada para generar beneficios a través del tiempo, salvo indicación contraria).

La planilla suministra una metodología para que los gerentes integren las medidas financieras y no financieras. Así, ellos no tienen que preocuparse por escoger entre medias financieras y de desempeño operacional.

En resumen, la metodología de la planilla equilibrada permite que el sistema de gestión estratégica ayude a viabilizar los procesos gerenciales críticos.

ESCLARECIENDO Y TRADUCIENDO LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA EN MEDIDAS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Este primer proceso ayuda a los ejecutivos a construir una idea concertada acerca de cuál es la verdadera visión y estrategia de la organización. En realidad, difícilmente los ejecutivos concuerdan cuando se les pide que definan cuáles son los objetivos estratégicos y la visión de la empresa. Cada uno parece tener una idea propia que afecta cualquier sistema de planeación que la empresa utilice.

Por otra parte, a pesar de las buenas intenciones de los ejecutivos de la alta gerencia, declaraciones abstractas y emotivas, como "ser el número uno", "te-

ner una organización excelente”, entre otras, no contribuyen en la definición y alcance del camino a seguir, ya que, en términos operacionales, no permiten la definición e implementación de planes fuertemente ligados. La planilla equilibrada soluciona este tipo de problema al ofrecer a los ejecutivos un conjunto de herramientas que facilita la expresión de la visión y los objetivos estratégicos, en un conjunto integrado de propósitos y medidas, aceptado por todos los ejecutivos encargados de la definición y de la implementación, y desde luego, que estén alineados con los factores de éxito a largo plazo.

La planilla equilibrada ayuda a crear un sistema de gerenciamiento estratégico verdaderamente viable al conectar la visión, los objetivos estratégicos y la estrategia de la empresa con acciones de corto plazo.

COMUNICANDO A LOS GERENTES Y ASOCIANDO OBJETIVOS Y MEDIDAS ESTRATÉGICAS

El proceso de comunicación de la visión y la estrategia de la empresa es una tarea difícil de realizar y los sistemas tradicionales de planeación estratégica son inadecuados para tal fin.

La planilla ayuda a diseminar las ideas contenidas en la estrategia por toda la organización, además, también contribuye a conectarla a los objetivos de las áreas y las personas.

La comunicación y conexión de la estrategia tiene impacto directo sobre los incentivos individuales y sobre la forma como son evaluadas las áreas de la empresa. Ahora, los incentivos no deben estar ligados al desempeño financiero a corto plazo, y sí deben tener relación directa con el desempeño de las áreas en función del alineamiento de sus objetivos con la estrategia de largo plazo.

Para Kaplan y Norton, la comunicación sirve para mostrar a todos los funcionarios cuáles son los objetivos críticos que deben ser alcanzados para que la estrategia de la empresa sea exitosa. Por ejemplo, si todos los funcionarios saben que un objetivo prioritario de la empresa, para ser competitiva en sus segmentos de mercado, es cumplir estrictamente con los plazos de entrega (exigencia de *just in time* por parte del cliente) entonces, cada unidad del negocio puede diseñar sus objetivos y sus estrategias. Así, un objetivo específico sería reducir los tiempos de *set-up* de una máquina que sea un recurso restrictivo, o una meta de determinada área transferir de manera rápida los pedidos de un proceso para otro inmediatamente posterior. De esta manera, las iniciativas locales quedan alineadas a los factores clave de éxito empresarial.

La planilla crea la necesidad de diálogo constante entre los directores de las áreas de la empresa, no apenas sobre situaciones de cortísimo plazo, sino también con relación a la consecución de un desempeño superior en el futuro.

PLANEANDO Y ESTABLECIENDO METAS DERIVADAS DE CONSIDERACIONES GLOBALES

La competencia que las empresas experimentan en sus mercados es cada vez más fuerte. Una respuesta aparentemente correcta es la implantación de diversos programas de cambio organizacional, basados en modas y en fórmulas de consultores, que prometen el mejoramiento del desempeño. No obstante, los esfuerzos son incoherentes al no ligar adecuadamente los objetivos estratégicos y los planes operacionales. En otros programas se logra algún nivel de interrelación; sin embargo, las perspectivas utilizadas no ofrecen una integración global de las empresas en sus aspectos fundamentales.

La planilla busca equilibrar ambiciosos objetivos financieros con un conjunto de indicadores relacionados con la perspectiva del atendimento y satisfacción de consumidores, con la perspectiva de la innovación y el aprendizaje: en términos de número de nuevos productos, número de nuevos clientes y, además, con la perspectiva de los procesos internos. En este sentido, la metodología en mención, busca encontrar soluciones de largo plazo que no se apoyen únicamente en los factores contingenciales que hayan sido la causa de los problemas presentados, redundando en genuinos procesos de cambio organizacional.

La utilización de la planilla debe llevar a la formulación de metas que representen una discontinuidad en el desempeño de cada unidad estratégica de negocios. Tal discontinuidad debe ser traducida en el aumento del patrimonio líquido o en un valor superior de las acciones, como indicativo de una expectativa positiva de mayores utilidades.

La planeación y el establecimiento de metas no debe limitarse al rediseño de los procesos locales que produzcan ganancias fáciles a corto plazo; sobre todo es necesario hacer énfasis dirigidos a los procesos críticos que garantizan el éxito de la empresa en un segmento de tiempo que considere los niveles de inversión y las posibilidades de mercado.

En síntesis, la aplicación de la metodología de la planilla equilibrada de llevar al establecimiento de un proceso gerencial que defina y cuantifique los resultados pretendidos a largo plazo, teniendo como referencia las cuatro perspectivas propuestas, debe también identificar los mecanismos y suministrar los recursos para que los resultados sean alcanzados.

MEJORANDO LA RETROALIMENTACIÓN Y EL APRENDIZAJE DE LA ESTRATEGIA

El *feed-back* y el aprendizaje constituyen un proceso llamado de "auto-aprendizaje estratégico". Este proceso es ampliamente desarrollado en el con-

texto de la planilla equilibrada, ya que los ejecutivos pueden monitorear constantemente los resultados a corto plazo a partir de las tres perspectivas adicionales (clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento) y evaluar la estrategia que orienta las acciones del negocio.

ALGUNAS EXPERIENCIAS

Muchas compañías en los Estados Unidos están implementando la planilla equilibrada como sistema gerencial. Kaplan y Norton han reportado varias experiencias en su libro más reciente: "The Balanced Scorecard: Traslating Strategy into Action". Los citados autores han observado que las empresas que utilizan la metodología de la planilla equilibrada han enfatizado en la perspectiva financiera (*shareholder value*) y han utilizado indicadores de participación en el mercado y satisfacción de clientes. Se han centrado en indicadores basados en competencias esenciales (perspectiva del proceso interno) y en las actitudes de los empleados como parámetros para sustentar la innovación. La planilla ha ayudado a las empresas a focalizarse en áreas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos, de acuerdo con la formulación previa de su visión de negocio.

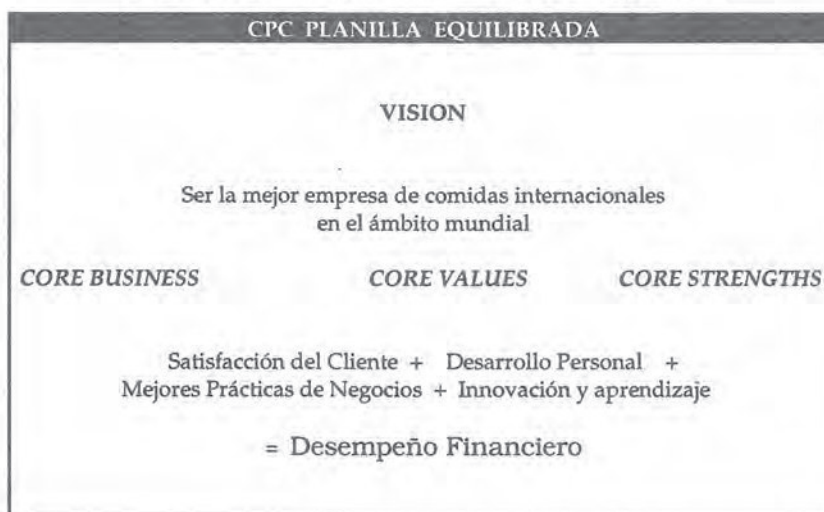
Wendy y Zahirul¹¹ nos informan que la planilla equilibrada ha despertado un amplio campo de investigación en Australia. Los estudios, según los autores, se centran en determinar cómo una unidad estratégica de negocios puede ser afectada usando medidas de desempeño derivadas de la planilla equilibrada. Australia tiene una fuerza de trabajo de diferentes culturas, empleando en el día a día un variado número de idiomas y con las más variadas experiencias operacionales. Este cuadro tiene un aspecto altamente diferenciador: variedad de conocimientos. ¿Cómo las firmas australianas comunican las metas a sus empleados? ¿Cómo los empleados comunican propuestas a la gerencia? Respuesta: Usan la planilla equilibrada.

La empresa de consultoría Campbell & Associates Inc¹², considera que la planilla equilibrada es especialmente útil para las grandes compañías multinacionales, en especial para aquellas que tienen sucursales en diferentes partes del mundo. Campbell cita el ejemplo de la empresa Best Foods Canadá, la cual pertenece al grupo CPC. Cada una de las sucursales emplea una planilla equilibrada interconectada con la planilla equilibrada corporativa. La CPC resume su diagrama, que ahora usa a escala mundial, como se muestra a continuación en la figura 2.

¹¹ WENDY, James; ZAIHRUL, H. "Balancing the scorecard: Beyond the bottom line". *Australian Accountant*. 1997

¹² CAMPBELL, Andrew. "Performance Measurement: Keeping the Engine Humming". *Business Quarterly*, Summer, 1997.

FIGURA 2. PLANILLA EQUILIBRADA BEST FOOD, CANADÁ



El diagrama sirve de guía para la elaboración de la planilla equilibrada, la cual es desarrollada a partir de elementos, vectores estratégicos, metas y medidas, para cada una de las perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de la innovación y del aprendizaje. Nótese que aquí se adiciona el concepto de Mejores Prácticas de Negocios.

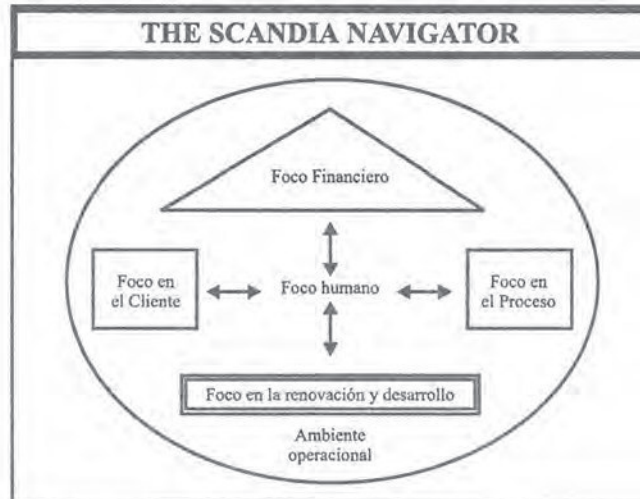
Los investigadores Skyrme & Amidon¹³ reportan la utilización de la planilla equilibrada en la empresa Skandia AFS, radicada en Suecia. La adaptación que la empresa hace de la planilla es llamada "**The Skandia Navigator**". Dicho modelo puede ser visualizado en la figura número 3.

El Navegador es utilizado como un modelo para direccionar de manera sustentable el desarrollo del negocio, y asegurar que las acciones gerenciales y comportamientos sean consistentes con la renovación, el desarrollo y el desempeño financiero de la empresa. El Navegador suministra lo que la empresa Skandia llama de "Taxonomy intelectual capital reporting"¹⁴, donde el capital intelectual constituye la base de los valores de la organización. El modelo le da dirección al gerenciamiento y ayuda a los gerentes a visualizar y desarrollar medidas que reflejan el valor de los activos intangibles.

¹³ SKYRME, J. David; AMIDON, M. Debra. "New Measures of Success". *Journal of Business Strategy*. January/February, 1998.

¹⁴ Idem.

FIGURA 3. MODELO DE APLICACIÓN DE *THE BALANCED SCORECARD*



Observando la figura se aprecia que el foco humano actúa como el elemento activo del modelo e interactúa con los demás factores. Una empresa sin una dimensión exitosa del factor humano posiblemente hará fracasar el desarrollo de las actividades y la consecución de sus objetivos, independientemente del nivel de desarrollo tecnológico.

Malone y Edvinsson¹⁵, enfatizan en el hecho que el Navegador no está compuesto por categorías sino por áreas foco, en las cuales la empresa centra su atención; pues de allí proviene el valor de su capital intelectual en el ámbito del entorno competitivo.

Obsérvese que los cuatro focos propuestos, en el Navegador, son los mismos que componen la planilla equilibrada propuesta por Kaplan y Norton. La figura del Navegador es similar a una casa: necesita de un cimiento (renovación y desarrollo) para generar procesos eficientes de alta calidad que satisfagan al cliente, quién, a su vez, es el soporte del desempeño financiero.

CONCLUSIONES

La planilla equilibrada nos deja una serie de importantes mensajes. En primer lugar, coloca en evidencia la necesidad de crear un sistema coherente y dinámico.

¹⁵ EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. *Intellectual Capital*. Harper Collins Publishers Inc. 1997.

co de gestión que ligue la estrategia y la misión de la empresa con sus procesos esenciales, los tipos de clientes, el desarrollo y la renovación del talento humano, y finalmente, los resultados financieros. Su contribución principal se centra en resolver la dicotomía existente entre la formulación y la implementación de la estrategia.

En segundo lugar, el valor corporativo no proviene únicamente de una sola perspectiva, sino de la interacción de todas ellas. Es decir, el verdadero valor es resultante de la sinergia que se logre al conectar las perspectivas con la misión y la estrategia.

En tercer lugar, los factores forman una estructura equilibrada para transformar el capital intelectual en valor para la empresa. De nada vale, por ejemplo, tener una organización poderosa con gerentes y empleados brillantes si no se cuenta con una base adecuada de clientes.

La planilla equilibrada ha sido aplicada en empresas de diversos sectores industriales y en los más variados contextos geográficos; no obstante, no puede ser considerada como una camisa de fuerza para desarrollar la acción gerencial. Ella es útil en la medida en que soporta un modelo que tiene como característica una gran versatilidad y flexibilidad, lo cual permite su aplicación en las más variadas circunstancias.

La planilla equilibrada también contribuye a la creación y socialización de los conocimientos gerenciales derivados de la perspectiva de los procesos internos, de la perspectiva de los clientes y de la perspectiva financiera. Como sabemos, una empresa no crea conocimiento sola. Los individuos son los portadores del conocimiento tácito y la interacción entre ellos genera el conocimiento organizacional, entonces parece apropiado que la participación de las personas en la definición del rumbo a seguir focaliza el conocimiento gerencial que debe ser compartido por los individuos con diferentes motivaciones, valores, historias personales, etc., en torno de la puesta en acción de los macro-propósitos organizacionales (visión, misión, estrategia global).

