

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

No se puede negar la importancia de los sistemas de información en el manejo de las empresas. Es conocida la afirmación "lo que no se mide no se gestiona", que conlleva la necesidad de monitorear los hechos de las organizaciones para alcanzar los objetivos propuestos.

Los sistemas tradicionales, basados en datos de la contabilidad, permiten conocer la situación patrimonial, financiera y de resultados de la empresa, y sirven además para tomar decisiones correctivas frente a problemas expuestos por dicha información. Pero se caracterizan por tener un enfoque retrospectivo: analizan hechos del pasado.

Se ha generado desde hace cierto tiempo un cambio en el enfoque de los sistemas de información: apuntar hacia el futuro, para ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa

Las empresas, para hacer frente a la creciente competitividad del mercado y las dificultades derivadas de las recurrentes crisis económicas (internas y globales), necesitan planificar estratégicamente su actividad a mediano y largo plazo. Este accionar les permite alcanzar el éxito que asegurará su supervivencia y crecimiento.

El proceso de planificación estratégica consta de varias etapas. Podemos señalar sintéticamente las siguientes:

- 1. Análisis del entorno de la empresa:** determinar las "oportunidades" y "amenazas" que presenta el mercado: situación económica, cambiaria, regulatoria, estado de la competencia, posibilidades de financiamiento, mercado laboral, etc.
- 2. Análisis interno de la empresa:** determinar las "fortalezas" y "debilidades" de la organización: ventajas competitivas, estado económico-financiero, disponibilidad de recursos humanos y materiales, estructura de costos, experiencia, reconocimiento de marca, etc.
- 3. Definición de objetivos y metas:** para mejorar la competitividad, los objetivos deberán definirse apuntando a aprovechar oportunidades, desarrollar fortalezas, contrarrestar amenazas y mejorar debilidades.
- 4. Selección de la estrategia:** definir las acciones a seguir para alcanzar los objetivos establecidos.
- 5. Desarrollo del plan estratégico:** redactar el plan general y los correspondientes a cada área de la empresa, con indicación de las acciones a desarrollar, sectores involucrados, responsables y plazos de ejecución
- 6. Implementación del plan estratégico:** llevar a la práctica los planes elaborados, comunicándolos previamente a toda la organización, y concientizando

sobre la importancia de los mismos.

Z. Control de la implementación de la estrategia: implica medir los resultados, detectar diferencias entre la ejecución y el planeamiento, y adoptar acciones correctivas para asegurar el logro de los objetivos de la manera más adecuada.

Es en esta última etapa de control donde los sistemas de información de gestión, desde la nueva concepción, adquieren su especial relevancia.

En la década de los 90, Norton y Kaplan desarrollaron el concepto del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como un sistema de información destinado a hacer conocer la estrategia a toda la organización y monitorear el grado de alcance de los objetivos propuestos.

A través del empleo de indicadores (tanto financieros como no financieros), y de datos externos a la empresa, se procura armonizar la información mediante distintos ratios e índices asociados al cumplimiento de cada objetivo trazado, en diferentes niveles de análisis (desde lo global a lo particular).

Norton y Kaplan introducen asimismo la idea de cuatro puntos de vista o “perspectivas” para definir la estrategia y medir su grado de alcance:

a) La perspectiva “financiera”: los objetivos financieros están relacionados con la rentabilidad esperada por los accionistas. Sus indicadores se asocian con los resultados de la actividad, y sirven de referencia para la definición de los objetivos de las otras tres perspectivas.

b) La perspectiva “de los clientes”: requiere determinar el segmento de mercado al que apuntará la empresa para alcanzar los resultados financieros. A partir de allí se definirán objetivos y actividades destinados a crear valor para retener y atraer a clientes actuales y potenciales en el segmento seleccionado.

c) La perspectiva “de los procesos internos”: la creación de valor para los clientes se basa en la eficiencia de los procesos de innovación, los operativos y los de postventa. Los objetivos se orientan a lograr el mejor producto y servicio para satisfacción del cliente.

d) La perspectiva “del aprendizaje y crecimiento” (o “de los recursos”): se refiere a contar con la capacidad necesaria para atender todos los objetivos señalados en las etapas anteriores. Los objetivos de esta perspectiva se orientan a disponer de los recursos humanos y materiales adecuados y actualizados, y se asocian con la capacitación y motivación del personal, tecnología y procedimientos empleados, recursos materiales, etc.

Los objetivos contemplados en las diferentes perspectivas guardan una relación “causa-efecto” que ayudan a alcanzar el resultado final que es incrementar la rentabilidad.

Los indicadores que se emplean en un Cuadro de Mando Integral son de dos tipos: de “inducción” y de “resultados”. Los primeros muestran cómo se desarrollan las acciones programadas y los segundos muestran los resultados de dichas acciones. Supongamos que a fin de mejorar la rentabilidad, se fija como objetivo reducir los costos de producción, y para ello entre otras acciones se propone aumentar la productividad del personal. Posibles “indicadores de inducción” serían el nivel de ausentismo, el porcentaje de reprocesos y la cantidad de horas-máquinas detenidas por reparaciones; y un “indicador de resultados” sería la evolución del costo unitario de producción.

Para no extender esta nota, ejemplificaremos una estrategia sólo desde una

perspectiva, la “de los clientes”

Supongamos que el objetivo principal es incrementar las ventas como forma de aumentar la rentabilidad (la otra vertiente es la reducción de los costos). La empresa ha decidido crecer en el mismo mercado, reteniendo a los clientes actuales y captando la mayor cantidad posible de nuevos clientes; se ha definido asimismo que los dos pilares de esa estrategia serán la calidad de los productos vendidos y la formalidad en los plazos de entrega; finalmente, y para prevenir riesgos, se ha decidido evitar la concentración de ventas en un número reducido de clientes. Los siguientes son algunos de los indicadores de inducción y de resultados que se pueden emplear en relación a la estrategia señalada:

Clientes nuevos

- Cantidad de visitas realizadas a potenciales clientes
- Porcentaje de visitas efectivas a potenciales clientes
- Número de clientes nuevos
- Porcentaje de ventas a clientes nuevos sobre total de ventas

Retención de clientes actuales

- Proporción de clientes que repiten adquisiciones

Calidad y entrega

- Pedidos cumplidos sobre total de pedidos recibidos
- Entregas fuera de término sobre total de entregas
- Porcentaje de reclamos de clientes
- Porcentaje de devoluciones efectuadas por clientes
- Encuesta de satisfacción de clientes

Concentración de clientes

- Participación de los 10 principales clientes sobre las ventas totales

De esta forma, hemos intentado mostrar brevemente cómo un sistema de información puede cumplir una función mucho más trascendente que ilustrar sobre el pasado. El Cuadro de Mando Integral permite contar con un marco más efectivo para alinear la operatoria organizacional con las decisiones estratégicas. Y se constituye así en una herramienta fundamental para ayudar a la Dirección a alcanzar el éxito.

Alberto De Francesco

Director de

DFH Consulting