

¿Tiene problemas en comunicar la estrategia a la organización? ¿Tiene su organización una gestión demasiado centrada en el corto plazo? ¿Carece su organización de un modelo de gestión ligado a la estrategia?

El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia



Alberto Fernández
Profesor Adjunto del IESE
en el Departamento de
Contabilidad y Control
AFernandez@iese.edu

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El autor analiza los elementos que deben conformar un *Balanced Scorecard* para que pueda ser un modelo de planificación y gestión que permita alinear a la organización con su estrategia. A continuación expone las claves para una implantación exitosa basada en experiencias de buenas y no tan buenas implantaciones. Es clave tener un modelo simple y que priorice lo importante, un lenguaje común, un equipo líder al máximo nivel que empuje el proyecto, un equipo de trabajo adecuado, una buena comunicación y la participación de diferentes personas de la organización. Por último, se da respuesta a algunas dudas que suelen plantearse en los procesos de implantación.

EXECUTIVE SUMMARY

The author analyzes the elements that must be included in a Balanced Scorecard if it is to become a planning and management model that allows one to align both organization and strategy. He goes on to explain the key to successful implementation, based on his experience of good and not so good precedents. The key is to have a simple model that prioritizes the important elements, with a common language, a leading team driving the project at the highest level, the appropriate workforce, good communications and the participation of different members of the organization. Finally he offers response to some frequently asked questions that arise during processes of implementation.



El *Balanced Scorecard* –también llamado Cuadro de Mando Integral– ha despertado gran interés entre directivos y empresarios, hasta el punto que se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. ¿Por qué? Independientemente del hecho de que los modelos de planificación y gestión de empresas sean más o menos populares en determinados momentos, lo cierto es que el *Balanced Scorecard* contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y preocupan a nuestros directivos.

El *Balanced Scorecard* es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos –como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño–, el Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

El *Balanced Scorecard* puede, a través de la relación coherente entre sus elementos, simplificar la gestión, priorizar lo importante y promover el aprendizaje en la organización

Podríamos decir que el *Balanced Scorecard* nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar cómo estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa “fotografía” previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer

que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácilmente comunicable. Ese esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.

A pesar de sus virtudes, el *Balanced Scorecard* todavía es un gran desconocido, no sólo para organizaciones que se plantean implantarlo, sino también para otras que están ya inmersas en procesos de implantación. La Tabla 1 muestra ejemplos de concepciones limitadas del modelo y alternativas para sacarle más partido.

¿Es útil el *Balanced Scorecard* para mi organización? El lector me permitirá que plantee la necesidad de adoptar el *Balanced Scorecard* antes de analizarlo pormenorizadamente. En mi opinión, antes de asumir un nuevo modelo de gestión es clave entender las razones que justifican el cambio. No en vano, el *Balanced Scorecard* es un proyecto que va a requerir tiempo y recursos de la organización y, por tanto, sólo es recomendable si se estima su utilidad. En ningún caso se trata de cambiar por cambiar.

La utilidad del *Balanced Scorecard* no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización. Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre

Tabla 1

enfoques limitados del *Balanced Scorecard*

Enfoque limitado

- Conjunto de indicadores financieros y no financieros
- Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección
- Centrado en el uso de la herramienta de *software*. Se piensa más en el *software* que en el contenido
- Enfocado en los cambios en la evaluación del desempeño y en la compensación

Enfoque adecuado

- Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia
- Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles
- Centrado en el contenido. El *software* es un medio, no un fin en sí mismo
- Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo

ejemplos de objetivos estratégicos

sus elementos, conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

Elementos de un *Balanced Scorecard*

1. **Misión, visión y valores.** La aplicación del *Balanced Scorecard* empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

¿Quiere decir que el modelo debe comenzar por la definición o revisión de la misión, visión y valores? No necesariamente, pues en muchos ya están definidos. Además, son mucho más sostenibles en el tiempo que los otros elementos del modelo. Lo que parece claro es que son el punto de partida.

Los mapas estratégicos permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. De nuevo, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico.

2. **Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.** Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del *Balanced Scorecard*. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

Perspectiva financiera

- Aumentar el valor de la unidad
- Crecimiento de ventas en segmentos clave
- Mantener la rentabilidad fijada por la central

Perspectiva del cliente

- Fidelizar clientes rentables
- Mejorar la densidad de productos por cliente
- Penetrar en nuevos canales
- Aumentar ventas de nuevos productos
- Mejorar la satisfacción de clientes
- Ser considerado líder por los distribuidores

Perspectiva interna

- Identificar nuevos clientes
- Aumentar la intensidad de la relación con clientes
- Mejorar la calidad del servicio
- Gestionar los recursos de forma eficiente
- Convertirse en una *e-company*
- Reforzar la imagen/marca

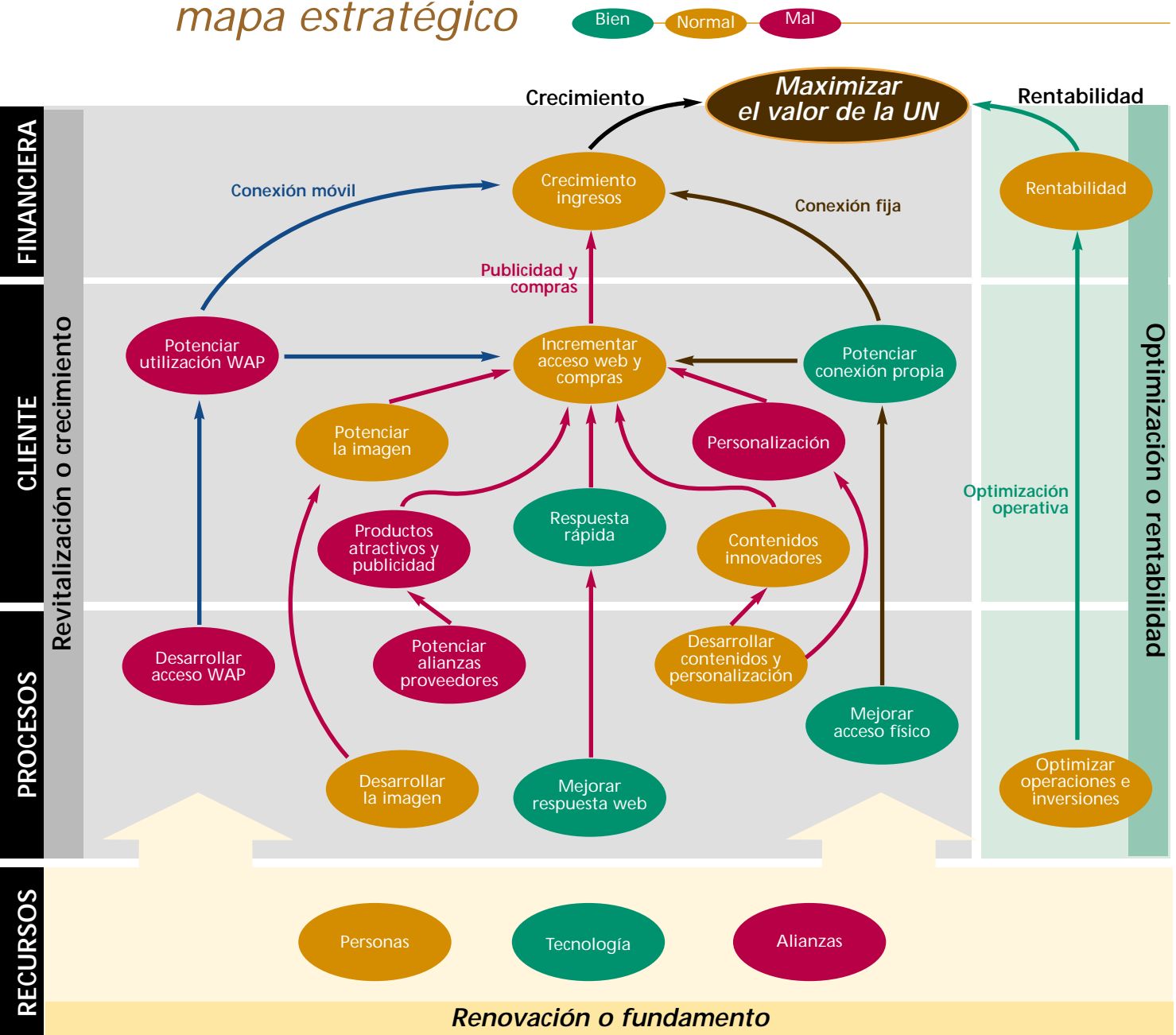
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Mejorar las capacidades de personas clave
- Mejorar la comunicación interna
- Potenciar las alianzas clave
- Adaptar la tecnología a las necesidades
- Conseguir fuentes de financiación
- Cambiar a una gestión por procesos

- **Perspectiva financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- **Perspectiva del cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- **Perspectiva interna:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?
El nombre con el que se designa cada una de las

Figura 1

ejemplo de mapa estratégico



perspectivas varía. Así, por ejemplo, a la perspectiva interna se le llama también de procesos, y a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se le llama de infraestructuras o de innovación... Lo importante es utilizar un lenguaje comprensible para la organización.

¿Nos hemos de ceñir a esas cuatro? Rotundamente no. Hay empresas que separan en dos perspectivas distintos tipos de clientes, como por ejemplo distribuidores y clientes finales. Otras incluyen perspectivas adicionales, como la de proveedores, la de la comunidad o sociedad, la de regulación –útil, por ejemplo, en organizaciones que están pasando de entornos regulados a desregulados. Ordinariamente, las perspectivas pueden ser cuatro o cinco y, a ser posible, no más

de seis.

Las perspectivas son un elemento prescindible del *Balanced Scorecard*. Al fin y al cabo, lo importante es que los objetivos estratégicos reflejen la estrategia y que los indicadores sean adecuados para su seguimiento. Sin embargo, todas las organizaciones que implantan el modelo las incluyen. ¿Por qué? Las perspectivas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura. El *Balanced Scorecard* es, por tanto, un modelo de gestión con visión de largo plazo, en contraste con modelos que, por incluir sólo indicadores financieros,

proporcionan una visión más a corto plazo.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. (La Figura 1 muestra ejemplos de objetivos estratégicos.) Las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia.

Los mapas pueden estar subdivididos en líneas estratégicas. Por ejemplo, una empresa puede tener una línea estratégica de crecimiento y al mismo tiempo otra de productividad o eficiencia, y objetivos estratégicos en ambas. La Figura 2 muestra un ejemplo de mapa estratégico.

3. **Propuesta de valor al cliente.** Dado que el *Balanced Scorecard* ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes *gurús* de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton⁽¹⁾ las resumen, siguiendo la clasificación de Treacy y Wieserma⁽²⁾, en:

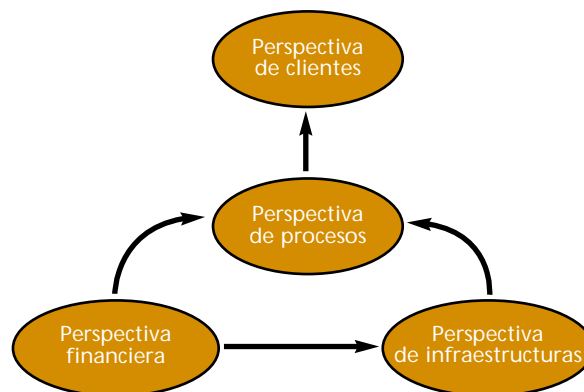
- **Liderazgo de producto:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas de cliente y, por ende, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización. También pueden presentarse objetivos referentes a otras estrategias para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.

4. **Indicadores y sus metas.** Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Figura 2

ejemplo de mapa estratégico



Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores. No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno. Por ejemplo, el desarrollo de esas capacidades comerciales se puede medir a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingresos por empleado.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado:** miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, y en inglés, *lag indicators* u *outcome measures*.
- **Indicadores de causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, *lead indicators* o *performance drivers*.

El número de horas de formación por empleado es un indicador de causa. Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejorar las capacidades. No obstante, puede suceder que ese esfuerzo no se vea recompensado con resultados, y por eso es útil trabajar también con otros indicadores.

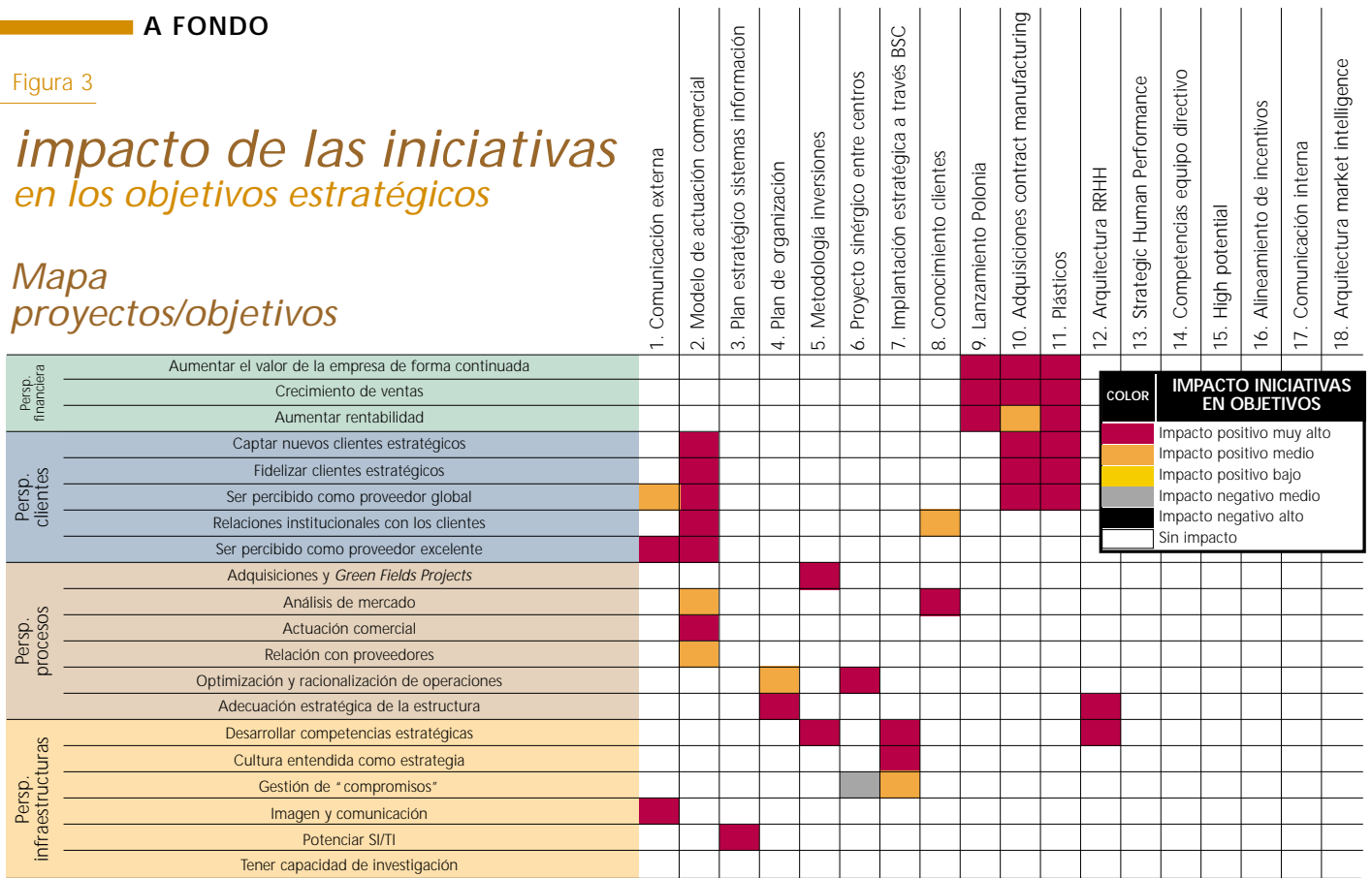
El índice de satisfacción y el incremento medio de las ventas son indicadores de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas. Sin embargo, el aumento de ingresos puede haberse producido por distintas causas y puede ser difícil separar el impacto causado por la formación.

El índice de satisfacción, un indicador interesante, también tiene sus limitaciones: la satisfacción no implica aumento de conocimientos ni tampoco un

Figura 3

impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos

Mapa proyectos/objetivos



impacto en los ingresos. Queda claro, pues, que no hay indicadores perfectos y que puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores que nos dan diferentes perspectivas.

Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un *Balanced Scorecard* habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

El modelo simplifica la gestión al obligar a la organización a priorizar sus objetivos e iniciativas

Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas (también llamadas objetivos). No vamos a entrar en este artículo en cómo fijar esas metas, aunque sí es importante mencionar que su fijación no es trivial. Como regla general, debieran ser metas ambiciosas pero posibles.

5. Iniciativas estratégicas. Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objeti-

vos estratégicos, podremos visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

La Figura 3 muestra un ejemplo simplificado del análisis del impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos. Algunas organizaciones limitan el número de iniciativas estratégicas a 5, 8 ó 10. Se trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado período de tiempo. Las iniciativas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento.

Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento, sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un *Balanced Scorecard* propio. Hay organizaciones que incluyen las acciones estratégicas como una de las perspectivas del modelo.

6. Responsables y recursos. Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del *Balanced Scorecard* es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a

las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas. Así podremos evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el *Balanced Scorecard*.

Es vital que la dirección conozca las posibilidades del *Balanced Scorecard* para que decida su alcance y su adaptación al modelo

7. Evaluación subjetiva. Aunque hemos hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

Los beneficios que proporciona un *Balanced Scorecard* no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos, y su posterior evaluación, son también de gran provecho.

Hemos enumerado y comentado los elementos fundamentales de un buen modelo de gestión. Estamos ahora en condiciones de contestar a la pregunta que nos hacíamos al principio: ¿Es útil el *Balanced Scorecard* para mi organización?

Necesidad de un *Balanced Scorecard*

Como hemos dicho, la utilidad del modelo no depende del tipo de organización. No sólo se ha implantado con éxito en empresas grandes, globales, de alta rentabilidad y en mercados altamente competitivos. Organizaciones pequeñas, locales, sin ánimo de lucro, con problemas de rentabilidad y en entornos regulados, han implantado el *Balanced Scorecard*.

La necesidad no depende, por tanto, del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Para una empresa que tenga problemas para conectar los elementos anteriormente mencionados, para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización, un *Balanced Scorecard* puede ser extremadamente útil.

Será clave detectar, eso sí, qué se quiere conseguir. Hay empresas que lo pueden utilizar sólo como ayuda a la planificación, a través de la elaboración de mapas estratégicos; otras pueden preferir utilizarlo únicamente como sistema de información y seguimiento de la gestión. En cualquier caso, una de las virtudes del modelo puede ser establecer el enlace entre la planificación y la gestión.

El alcance y características del modelo se deberán adaptar a las características, situación y necesidades de la organización. Por ejemplo, para una

LAS PREGUNTAS MÁS HABITUALES

Reproducimos aquí algunas de las preguntas habituales que surgen al implantar el *Balanced Scorecard*

¿Es mejor empezar por el *Balanced Scorecard* corporativo o por uno piloto? Ambas alternativas tienen sus ventajas. En principio, y para asegurar la consistencia entre distintos *Balanced Scorecard*, se recomienda comenzar por el *Balanced Scorecard* de más alto nivel. Sin embargo, hay organizaciones que prefieren empezar por uno piloto en un área de nueva creación (como por ejemplo, *e-business* o una nueva línea de productos), o en una división en que se percibe más su necesidad, o donde el personal pueda estar más motivado para su implantación. El piloto puede ayudar a ver su utilidad antes de una implantación más extendida.

¿Debe comenzarse el diseño de un *Balanced Scorecard* con la definición del plan estratégico? Obviamente, sí. Pero puede pasar que el plan estratégico ya esté definido y que ya se pueda trabajar en su plasmación en un mapa estratégico con perspectivas, objetivos estratégicos y relaciones causales. No es importante definir qué está dentro de un *Balanced Scorecard* y qué no está. ¿Es el plan estratégico parte del modelo? ¿Y las iniciativas estratégicas? ¿Y la asignación de recursos? Lo importante es que la empresa incluya un plan estratégico, unas iniciativas y unos recursos, y que todos los elementos que conforman

el sistema de gestión sean coherentes entre sí.

¿Cómo empezar el diseño de un *Balanced Scorecard*? Lo ideal es hacerlo con una sesión de trabajo del primer nivel de la organización. Se debe entender qué es el *Balanced Scorecard* y qué se pretende conseguir con su implantación. También se debe clarificar la estrategia que se puede plasmar en un mapa estratégico. De esa reunión debe salir un equipo de trabajo que coordine el proyecto, un análisis de los aspectos críticos en el proceso de implantación y un plan concreto de actividades a realizar.

¿Cómo saber si una implantación funciona? Una implantación funciona cuando el *Balanced Scorecard* proporciona un beneficio a la organización que es comúnmente reconocido

empresa pequeña, un *Balanced Scorecard* corporativo puede ser suficiente, mientras que hay organizaciones que tienen *Balanced Scorecards* a siete niveles distintos. Por ejemplo, en una empresa sin ánimo de lucro, los objetivos financieros pueden no aparecer en la cúspide del mapa estratégico, sino ser el soporte para la consecución de otros objetivos.

De la misma manera, el punto de partida para la implantación varía. Las empresas parten de un sistema de planificación, de unos instrumentos de gestión, de una estructura organizativa concreta, de un determinado estilo de liderazgo y cultura, y de unos proyectos previos ya finalizados, en marcha u olvidados, como por ejemplo, la implantación de modelos de excelencia. El *Balanced Scorecard* supone un cambio, pero es importante aprovechar lo que ya se ha hecho bien. Incluso adaptar el modelo a un lenguaje, unas perspectivas, etc., si ello permite que se entienda mejor. No se trata de mantener cosas que ya se han hecho, aunque sean insatisfactorias, pero sí de aprovechar esfuerzos positivos y evitar solapes con otras actividades ya realizadas.

La implantación: lecciones aprendidas

Hemos definido los elementos que componen un *Balanced Scorecard*. Todo ello no garantiza una implantación con éxito. El liderazgo por parte de la alta dirección, una buena comunicación y participación, y la adecuada constitución y esfuerzo de los

equipos de trabajo son, entre otros, factores relevantes en la implantación, aunque fuera del alcance de este artículo. Algunas implantaciones fracasan con un buen diseño por no haber tenido en cuenta ciertos aspectos clave en la implantación, como su relación con las personas, sus responsabilidades y las barreras al cambio.

Dado el enfoque integrador y global del *Balanced Scorecard*, implantarlo no es sencillo. Tampoco es imposible. Se trata de tener claros algunos aspectos que pueden allanar el camino de esa implantación.

- **Un modelo simple.** El objetivo principal del modelo no es el de añadir burocracia o complicaciones, sino, al contrario, el de simplificar la gestión al centrarse en aquello que es importante. La palabra clave es priorización. Se trata de ordenar la información, los proyectos y los recursos de forma eficiente para la organización.

- **Lenguaje común.** El nombre que se dé al modelo, a las perspectivas y a los diferentes elementos que lo componen, es lo de menos. Lo importante es que las personas que han de utilizarlo lo consensúen, es decir, que haya un lenguaje común en la organización. Así, por ejemplo, que el modelo se llame *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando, o de cualquier otra forma, es indiferente. Pero detrás de esas palabras encontramos cosas muy distintas: desde simples listas de indicadores hasta modelos de ges-

y aceptado por las personas que la conforman y utilizan el modelo.

¿Cuánto tiempo se necesita para la implantación? Ésta es una pregunta frecuente y que tampoco es fácil de contestar. Dependerá, entre otras cosas, del alcance del proyecto, de la urgencia y de los recursos destinados. La clave es ir mostrando avances graduales que permitan ir viendo las mejoras que el *Balanced Scorecard* proporciona, para motivar a la organización a acometer el esfuerzo de implantación que todo cambio requiere. Generalmente, en un par de meses se pueden tener unos primeros resultados de alta visibilidad.

¿Cuál es el equilibrio adecuado en una implantación entre personal interno y externo? Dependerá de la experiencia, conocimientos y tiempo

disponible por parte de las personas de la organización. La participación como facilitador del proceso de un equipo interno potente es absolutamente necesaria.

Consultores externos pueden aportar experiencias de otras implantaciones, un cierto prestigio, conocimientos, metodología y recursos.

¿Se debe ligar el sistema de incentivos al *Balanced Scorecard*? La mayoría de organizaciones así lo hacen. Si los objetivos del *Balanced Scorecard* son aquello que se considera importante para el cumplimiento de la estrategia, parece lógico que la compensación, o al menos parte de la compensación de las personas, esté ligada al cumplimiento de las metas fijadas para sus respectivos indicadores. El problema reside en cuándo ligar los indicado-

res del *Balanced Scorecard* a la compensación. Si se hace demasiado pronto, puede hacer que el sistema no esté lo suficientemente probado y entendido. Demasiado tarde, puede enviar un mensaje incoherente a la organización en tanto en cuanto no se evalúa por aquello que es importante.

¿Cuál es el momento adecuado para comenzar una implantación? El mejor momento es aquel en que se detecten problemas a los que el *Balanced Scorecard* puede dar respuesta. Eso sí, asegurándose de que el proyecto tiene los apoyos y dispone de los recursos necesarios para llevarlo a buen puerto, pues de lo contrario será mejor esperar a que estas dos condiciones se cumplan.

ción basados en la estrategia y utilizados a lo largo y ancho de la organización.

- **Entender el modelo.** No hay dos empresas iguales, y tampoco dos implantaciones idénticas. Las empresas han adaptado el modelo a sus propias necesidades o preferencias. Así, por ejemplo, hay empresas que no distinguen entre objetivos e indicadores, no utilizan indicadores de causa o no utilizan mapas estratégicos. En principio, todos los elementos del modelo cumplen un papel y es importante entender su razón de ser. Las desviaciones del modelo pueden estar en algunos casos justificadas, pero la justificación no debe ser nunca la ignorancia. Es, por ello, sumamente importante entender bien el modelo al iniciar un proyecto de implantación.

- **Liderazgo.** La implantación debe ser liderada al máximo nivel en la organización. Al ser éste un proyecto integrador y que requiere tiempo y esfuerzo, es importante transmitir su relevancia para la organización. Ese apoyo debe ser continuado y no sólo al inicio del proyecto.

- **Comunicación.** Para que el modelo sea aceptado y utilizado, debe ser entendido e interiorizado por parte de las personas que trabajan en la organización. Por ello es necesario un buen proceso de comunicación. La comunicación tanto vertical como transversal en toda la organización es, por otra parte, uno de los grandes beneficios que proporciona la implantación.

- **Participación.** También ayuda en la interiorización del modelo la participación de determinadas personas que pueden aportar valor, que, además, enriquecen el diseño de los diferentes elementos que lo componen. No se trata de que todo el mundo participe en todas las fases del diseño del modelo, pero sí de que distintas personas aporten su granito de arena en algún momento, ya sea en la construcción de los mapas estratégicos o en la selección de indicadores para los objetivos estratégicos, o en la forma de medir esos indicadores, o en la valoración de las iniciativas estratégicas, etc.

- **Equipo de proyecto.** Es vital asignar un equipo de trabajo o “facilitadores” que gestione la implantación. Su cometido es facilitar conocimiento, guiar en el proceso de diseño e implantación, proporcionar metodología y efectuar el seguimiento del proyecto. Es importante que haya un responsable último del proyecto y que para esa persona el proyecto de implantación del *Balanced Scorecard* sea su actividad principal. Es igualmente crítico dimensionar adecuadamente los recursos para el proyecto, que dependerán del alcance y urgencia del mismo.

Conclusión

El *Balanced Scorecard* puede ayudar a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia, y a gestionar mejor con una visión más global y a largo plazo. Hemos expuesto los elementos que deben existir en la empresa para tener un buen modelo de planificación y gestión. Hemos visto también las claves para una buena implantación. Muchas organizaciones han sido capaces de diseñar modelos adecuados, pero han tenido problemas a la hora de implantarlos. El apoyo por parte de sus máximos responsables, el tener un equipo base de trabajo con poder formal e informal dentro de la organización, una comunicación fluida y una participación por parte de personas clave, cada una aportando su punto de vista en facetas concretas del proyecto, son fundamentales para una implantación con éxito. Algunas implantaciones no han alcanzado todo su potencial por no tener en cuenta aspectos relacionados con las personas y las barreras al cambio. Una buena gestión del cambio es fundamental.

No olvidemos, para finalizar, que el *Balanced Scorecard* debe ser un instrumento que simplifique y mejore la planificación y la gestión a través de clarificar el modelo de negocio, priorizar lo importante y dar consistencia a los diferentes elementos aquí presentados, consistencia de la que muchas organizaciones todavía carecen.

- 1 Kaplan y Norton, “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, *Harvard Business Review*, Boston, septiembre-octubre de 2000.
Kaplan y Norton, “The Strategy-Focused Organization”, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- 2 Treacy, M., y Wiersema, F., “The Discipline of Market Leaders”, Addison-Wesley, 1995.

Bibliografía:

Dávila, A., “El Cuadro de Mando Integral”, *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, nº 75, Barcelona, 1999.

El BS puede ayudar a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia y a gestionar con una visión más global y a largo plazo