

Del cuadro de mando integral y otras perspectivas

Guillermo Gonzáles C.¹

Para no crear impresiones erróneas —sobre todo entre los estudiantes de Administración de Empresas de la UCB, a quienes pretendo venderles siempre ideas nuevas— dejemos sentado, desde el principio, que son indudables los méritos que tiene el Cuadro de Mando Integral (CMI) o el *Balanced Scorecard* (BS), como un instrumento de apoyo a la gerencia. Es más, hace poco tuve la oportunidad de asistir a un curso sobre este tema dictado por un especialista traído expresamente de un país vecino. El curso pretendía ser eminentemente práctico, aplicando esta herramienta a través de ejemplos para mejorar la gestión estratégica de las empresas. Como era de esperar, 12 horas de charlas y ejercicios no fueron suficientes para que esa interesante amalgama de ingenieros, abogados, médicos, economistas, auditores y administradores entendieran a cabalidad las bondades que nos ofrecía el CMI. Para muchos de ellos, el curso fue una revelación, para otros, una confirmación.

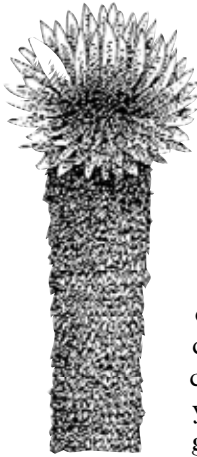
“¿Qué diferencia hay entre Misión y Visión?”, me consultó intrigado un compañero de equipo, ante el ejercicio que se nos planteaba. “¿Cuál era el significado de la F del FODA”², preguntó otro participante al moderador, despertando algunas sonrisas de superioridad, sobre todo entre los administradores, diestros en estas siglas. Ni qué decir de los debates que se armaban respecto a las diferencias de fondo que, según mi colega abogado, existían entre índices, ratios e indicadores.

Pero aquí vienen las confirmaciones. Las dudas que habían generado en mí los planteamientos de Norton y Kaplan —allí por 1999 cuando tuve la oportunidad de leer su primer libro³ y mis sucesivas investigaciones por internet— fueron

1 El autor es socio de la firma consultora en Gestión Estratégica Innovisión SRL y catedrático de Gerencia Empresarial del Departamento de Administración de Empresas.

2 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

3 Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Cuadro de Mando Integral*.



tornándose en certezas a medida que transcurría el taller: el CMI, en la práctica, era más un excelente ejemplo de *marketing* del conocimiento que una técnica novedosa en sí.⁴

Se me hacía difícil creer que el CEO de Mobil, Du Pont, AT&T o Texaco⁵, así como otros miles de presidentes y gerentes de compañías en todo el mundo hubieran estado, antes del CMI, actuando a ciegas sin entender que la base de su éxito radicaba en contar con la mejor gente en la organización, que satisfacer al consumidor es un objetivo sagrado, o que no hubieran entendido cosas tales como la competitividad, diferenciación, valor agregado y tantas cosas más con las que nos enfrascamos los teóricos de la gestión de empresas.

Más con dudas que certezas, hice al moderador las preguntas que hace años tenía reservadas para Norton y Kaplan (¡quién pudiera ir al Olimpo!). “¿No es algo obvio que una empresa se plantee como objetivos estratégicos el incrementar las utilidades, satisfacer a los consumidores o mejorar los procesos internos?”, “¿qué tiene de nuevo proponer indicadores de seguimiento por áreas de gestión?”, “¿es realmente novedoso el análisis causa-efecto?”

Hábil en retrucar a los infaltables escépticos que asisten a cualquier curso que se organice para profesionales —los que damos cursos sabemos muy bien esto— el moderador salió airoso del embate, demostrando ser un fiel discípulo de Norton y Kaplan. Naturalmente, lo que importa son los objetivos, traducidos en metas y las “iniciativas” que se propongan; la virtud del modelo es que integra la planificación con el control estratégico; la clave está en definir *la* estrategia empresarial y comunicarla efectivamente, etc., etc. La respuesta concluyó con una mirada que parecía decirme: “Oiga, ¿qué no entendió nada de lo que dije hasta el momento?, lea los 45 artículos que le di sobre el CMI y luego hablemos.”

El CMI en síntesis

Tratemos de sintetizar lo más posible este enfoque. La figura 1 resume uno de los planteamientos centrales del CMI para articular los temas estratégicos en términos de causa-efecto (dejo los términos en inglés para que practique su inglés). ¿Qué nos dicen los autores?, pues que sólo equipando a nuestra gente (*equip our people*) a través de conocimientos, habilidades, sistemas e instrumentos (*knowledge, skills, etc.*), se lograrán construir ventajas estratégicas internas (*internal capabilities – Strategic Capabilities*), destinadas a generar beneficios únicos a los consumidores (*unique sets of benefits – customer benefits*), tal que nos conduzcan al éxito financiero (*financial success – financial results*) y así lograr nuestra Visión empresarial (*And Realize the Vision*). Los autores identifican cuatro dimensiones o perspectivas interrelacionadas en las cuales es preciso que las organizaciones trabajen: a) la dimensión del

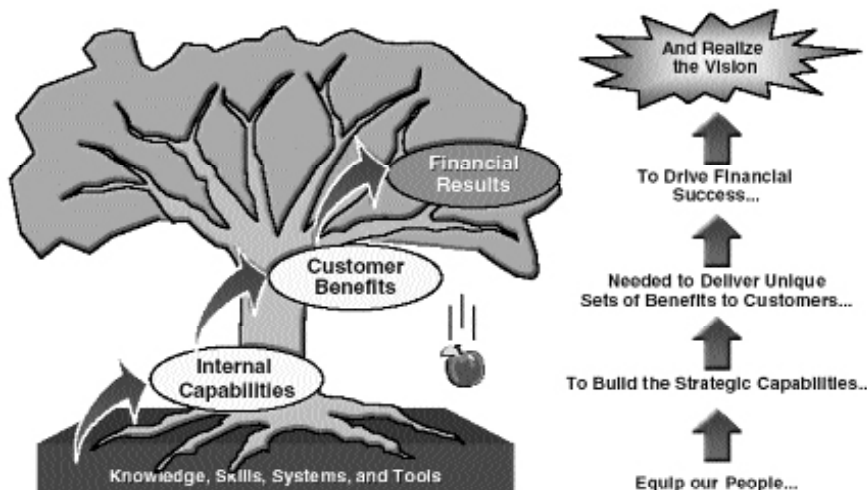
4 De acuerdo a un estudio realizado por la revista Fortune a finales de la década, se concluye que en el campo administrativo pocas teorías y modelos de gestión han sido realmente novedosos.

5 Uno de los actuales usuarios del BSC (CEO significa Presidente Ejecutivo o Gerente General).

aprendizaje interno (recursos humanos, capital humano, personal, gente); b) la dimensión de los procesos internos (es decir, procesos internos de la organización); c) la dimensión del consumidor (¿les suena a mercadotecnia?) y; d) la dimensión financiera, el eterno lucro. Las dimensiones están presentes en todas las estrategias que se propongan para lograr la Visión y Misión de una corporación. Para ello, se establecen “temas estratégicos”, que requieren la definición de objetivos estratégicos, medidas (*measurements*), metas (*targets*) e iniciativas. Un ejemplo ayudará a comprender mejor cómo se relacionan estos elementos. Para la empresa Southwest Airlines, cliente de BSC⁶, en la dimensión de procesos internos se propone el objetivo de lograr una mayor rotación de sus vuelos, es decir, disminuir el tiempo de sus aviones en tierra. Para lograr esta estrategia comparativa, antes requieren “alinearse” a su personal, algo así como “involucrarlos”. Como resultado de mejorar los procesos internos se tendrá un servicio “justo a tiempo” y precios más bajos, con lo que se retendrán y atraerán nuevos clientes. El efecto en la dimensión financiera es, naturalmente, incremento en los ingresos, optimización de sus costos y el gran objetivo: mayores utilidades y retorno sobre la inversión (ROI).

No se puede negar que el razonamiento es simple y efectivo. ¿Podemos decir que es novedoso? Evidentemente, pero más en la forma que en el contenido. La gran fortaleza de este instrumento y de sus autores es precisamente la capacidad de presentar lo que todo el mundo sabía, pero con un toque de distinción. El CMI obliga a pensar de una manera integral y estratégica: muestra de una forma didáctica y comprensible cómo deberían hacerse los planes en una organización y la forma en que debería controlarse su ejecución.

Figura 1
We use the scorecard to articulate strategic themes in cause and effect terms



Fuente: www.bscol.com The balanced scorecard and six sign - building on integrated approach

6 Balanced Scorecard Collaborative Inc, es la firma consultora de Norton y Kaplan.

Pero la principal virtud del CMI radica en que apareció en el momento oportuno para salvar a la planificación de un destierro innecesario. Incapaces de prever meridianamente los cambios, las corrientes de pensamiento desdijeron la planificación en aras de otros métodos menos cuestionables. Las organizaciones empezaron a guiarse por las tácticas y no las estrategias, por la intuición más que por la razón, era preferible desarrollar capacidades de adaptación más que de prospección. Pero el tiempo y los resultados demostraron que planificar es una función intrínseca del ser humano y de las organizaciones; efectivamente, es imposible no planificar.

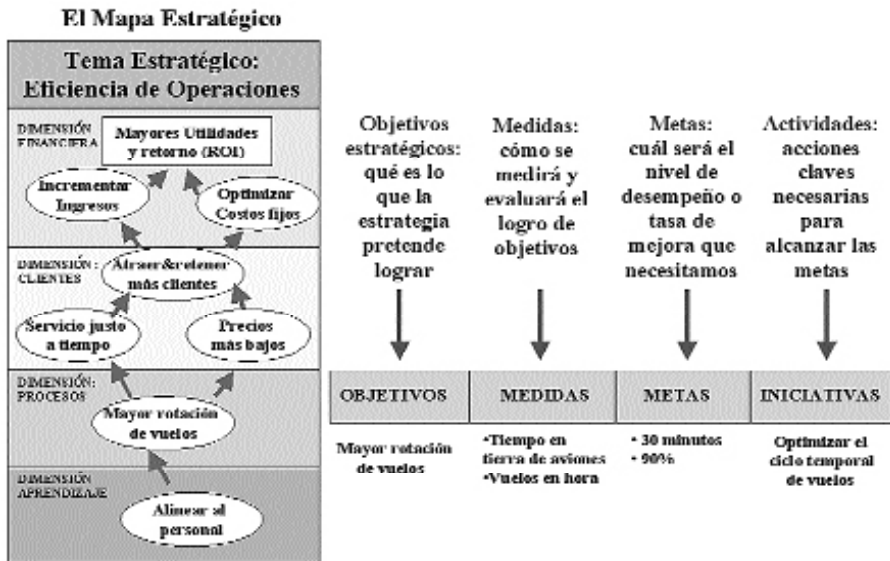
No obstante, para planificar y controlar hay, hubieron y habrán cientos de técnicas. El CMI está de moda hoy en día, sin embargo, conserva en esencia los principios de la planificación y el control de gestión. No pretendo involucrar en las teorías de gestión, ni restarle méritos a nuestros prósperos amigos consultores del BSC, pero al César lo que es del César.

Las perspectivas que importan

Para todos aquellos que emplean éste y otros instrumentos de gestión, es conveniente destacar ciertos aspectos fundamentales, antes de embarcarse en procesos de planificación y control. Son principios básicos que ayudan a ubicarnos mejor cuando nos embarquemos en la aventura de tomar decisiones hoy para el mañana.

1. El primer principio tiene que ver con los propósitos fundamentales de una organización. Mas allá de las románticas declaraciones de la Misión y

Figura 2
Ejemplo del BSC: Southwest Airlines



Fuente: www.boot.com The Strategy Focused-Organization: The BSC Approach to Transformation al CIGNA Property & Casualty.

Visión —que muchas veces sólo sirven para justificar un descanso de fin de semana con todo pagado en un cómodo hotel fuera de la ciudad— están los objetivos y lineamientos⁷ de carácter estratégico. Los objetivos estratégicos no están necesariamente asociados con el largo plazo, son “estratégicos” por su importancia y efecto en la organización. Estos objetivos son los que definirán el rumbo de la organización y la posición competitiva que desea alcanzar.

Serían objetivos estratégicos para Southwest Airlines, por ejemplo, el decidir si diversificará sus servicios, cambiará de giro, o si buscará alianzas estratégicas para no ser devorados por las compañías más grandes, o por las más chicas. Bajo esta perspectiva, mejorar la eficiencia de las operaciones no es en sí un tema estratégico, así como tampoco el conservar y captar nuevos clientes —esto es algo que cualquier compañía debe hacer para mantenerse en el mercado. Así que si usted va emplear el CMI, debería tener claros sus objetivos y lineamientos estratégicos antes de poner en práctica iniciativas para mejorar las competencias de su personal, de sus procesos internos o para mejorar sus ventas.⁸

¿Y cuál es el gran objetivo de una organización?, ¿qué colocaríamos en el *top* del mapa estratégico según el CMI? Si una empresa busca únicamente utilidades a través de aumentar sus ingresos y bajar los costos de operación, tiene una visión práctica, pero poco visionaria de lo que significa hacer negocios. Lo que debería proponerse todo empresario, o gerente de organizaciones privadas y públicas en el mundo, es aumentar el valor de la empresa. Y dado que el “valor” es un concepto subjetivo, dependerá de la naturaleza de las organizaciones y de sus propietarios para que anden en busca de dinero, de un mayor precio de sus acciones, de hacer felices a sus empleados o de todo esto en su conjunto.

2. El segundo principio es que en la relación medios-a-fines, o causa-efecto, no hay jerarquías ni “bases”. La relación entre capacidades internas, satisfacción de los clientes y resultados financieros no es necesariamente jerárquica ni lineal. Por ejemplo, si una organización no logra tener el éxito financiero que pretende, por causas fuera de su control, difícilmente mantendrá a un equipo de primera, entrando así a un círculo vicioso en el cual no podrá ofrecer el servicio de excelencia que desea a sus clientes. También es posible que las variaciones en los gustos de mis clientes afecten en las competencias que una empresa requiere de su personal, entonces, ¿cuál depende de cuál? En fin, existen tantas interrelaciones entre las cuatro perspectivas del CMI que es prudente no representarlas como causas y efectos sino a todas ellas contribuyendo paralelamente a la pretendida creación de valor.

7 Son “iniciativas” para alcanzar dichos objetivos o decisiones estratégicas, proposiciones de carácter general.

8 De hecho, un plan estratégico debe ser un documento que sólo rescate las decisiones estratégicas del negocio y líneas generales de acción de naturaleza cualitativa. Este plan no requiere contar con indicadores o metas precisas, pues es un ejercicio de proyección cuantitativa que se deja para otro tipo de planes: los operativos.



3. En tercer lugar, es preciso comprender que los resultados importan más que los planes (operativos). Un plan es un documento de referencia que no debe convertirse en un chaleco de fuerza limitando la creatividad y el sentido de oportunidad de los ejecutivos al momento de tomar decisiones para alcanzar los objetivos fijados. Volviendo al ejemplo de Southwest Airlines, tal vez el objetivo de lograr una mayor rotación de vuelos sea imposible de cumplir porque no está en manos de la tripulación ni del personal en tierra resolver el problema de los embotellamientos aéreos, especialmente en horas pico; pero tal vez sí está en sus manos el habilitar vuelos en horarios de poco tráfico (es decir, en horas poco cómodas para los usuarios) y negociar con los aeropuertos menores tasas por derecho de uso, lo que a su vez se traduciría en menores precios de los pasajes para aquellos que están dispuestos a sacrificar horas de sueño por más dólares en sus bolsillos. El punto es, más allá de la factibilidad o no de esta idea, que no debemos aferrarnos a estrategias que no resulten por más que estén en un plan, con todas sus metas, actividades e indicadores.
4. Otro principio a tomar en cuenta, relacionado con el anterior, es que el mejor sistema de control es el sistema de autocontrol. El riesgo de emplear instrumentos sofisticados que pretenden medir décimo a décimo los resultados de una organización, lanzando advertencias rojas, amarillas o verdes sobre el buen o mal desempeño de la fuerza de ventas, del personal o de las utilidades, hace que frecuentemente perdamos la perspectiva de la confianza en nuestra gente.

Esto no quiere decir que no se cuenten con indicadores de gestión, sería un suicidio gerencial. Lo que debe evitarse son los extremos de crear planes controlados por sistemas informáticos que ahoguen las iniciativas del personal sólo porque éstos han aprendido la lección de que es mejor hacer lo que dice el plan o le saldrán números rojos en la evaluación de la próxima hora. Es preciso confiar en las capacidades de nuestro personal, delegarles autoridad, responsabilidades y confianza para que se controlen a sí mismos. Para la velocidad del pensamiento creativo y las rápidas decisiones, más que nunca necesitados hoy en día por las organizaciones, no hay peor freno que los semáforos.⁹

Planificando con el Sentido Común (SC)

Dado que la ciencia y el arte de la gestión de empresas están basadas fundamentalmente en el sentido común, muchas de las teorías son versiones actualizadas y mejoradas de principios que empezaron desde que el hombre comenzó a utilizar el arado en la prehistoria para hacer mejor las cosas. Esto es natural e inevitable, las ideas de antes se mejoran y adaptan a las necesidades cambiantes de las organizaciones.

El CMI es original en cuanto a la forma en que integró y presentó instrumentos que se conocían desde hace mucho tiempo y es un instrumento efectivo por la

⁹ El *software* desarrollado por algunas compañías para implementar el CMI se basa en "semáforos", que son advertencias rojas, amarillas y verdes cuando los indicadores de seguimiento traspasan o no llegan a ciertos límites. La luz roja indica, obviamente, que los resultados y por lo tanto los indicadores de una determinada unidad no son los que se esperaban.

aceptación que tiene entre los usuarios. Ya sea que emplee el CMI o cualquier otra técnica, lo importante es hacerlo con inteligencia, aplicando siempre el menos común de los sentidos.



MEDIODÍA DE LA AUSENCIA

Jorge Suárez



*La canícula incendia
tu mirada en los charcos
pero tú no lo sabes.
Sólo el rumor de las acequias
secretamente va
memorizándote.
Sólo el fragor aéreo
de los pájaros
restituye al silencio
tu sonido.
Es tan verde, tan verde,
la intimidad alerta
del follaje,
tan trémulo el cristal
del aire quieto,
que es inútil no ver
tu primordial carmín
en cada rosa,
y dar conmigo en el aroma,
el color
y el misterio.
Es así este momento.
Enjambra el corazón
sus motivos
entre las flores
que lo escuchan.
Susurran tus palabras,
pero nadie lo sabe.*

*La soledad tal vez
porque se habita
con la imprevista magia
de tu risa
en la única nube.
Estás ávidamente
bebiéndote la sombra
de la tierra.
¡Qué adentro se quedó
la noche antigua!
¡Cómo te trajo al día
el primer trino!
Pero tú lo sabes.
Nadie.
Salvo el rocío múltiple
que interpreta tus lágrimas
sobre la telaraña.
Y salvo yo que, al centro,
diminuto sol negro
voy creciendo,
a la espera radiante,
tentacular espera,
de tu paso.*