

Poniendo el Balanced Scorecard en acción

¿Qué tienen en común empresas como Rockwater, Apple Computer y Advanced Micro Devices? Están usando el Balanced Scorecard para medir el desempeño y fijar la estrategia.

por **Robert S. Kaplan y David P. Norton**

LOS EJECUTIVOS DE hoy reconocen el impacto que las mediciones tienen sobre el desempeño, pero rara vez piensan en la medición como parte esencial de su estrategia. Por ejemplo, los ejecutivos podrían introducir nuevas estrategias e innovadores procesos operativos destinados a lograr un desempeño excepcional, pero luego seguir utilizando los mismos indicadores financieros de corto plazo que han usado por décadas, mediciones tales como retorno sobre la inversión, crecimiento de las ventas e ingreso operacional. Estos ejecutivos no sólo dejan de introducir nuevos indicadores para monitorear nuevas metas y procesos, sino que tampoco cuestionan si sus antiguos indicadores son relevantes para las nuevas iniciativas.

La medición eficaz, sin embargo, debe ser una parte integral del proceso de gestión. El Balanced Scorecard, propuesto inicialmente en la edición de enero-febrero de 1992 de HBR (“El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño”), proporciona a los ejecutivos un marco integral que traduce los objetivos estratégicos de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Mucho más que un ejercicio de medición, el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que puede motivar mejoras innovadoras en áreas tan cruciales como desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados.

Publicación original:
septiembre - octubre de 1993



El Scorecard presenta a los ejecutivos cuatro perspectivas diferentes desde las cuales escoger indicadores. Complementa los indicadores financieros tradicionales con mediciones de desempeño sobre clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejoramiento. Estas mediciones difieren de las usadas tradicionalmente por las empresas en unos cuantos aspectos importantes.

Evidentemente, muchas empresas ya poseen una multitud de indicadores operacionales y físicos para sus actividades locales. Pero estos indicadores locales fluyen de abajo hacia arriba y se derivan de procesos ad hoc. Por el contrario, los indicadores del Scorecard se basan en los objetivos estratégicos y en las exigencias competitivas de una organización. Y al exigir que los ejecutivos seleccionen una cantidad limitada de indicadores cruciales dentro de cada una de las cuatro perspectivas, el Scorecard ayuda a enfocar esta visión estratégica.

Además, mientras que los indicadores financieros tradicionales informan sobre lo que ocurrió el último período sin indicar cómo los ejecutivos pueden mejorar el desempeño en el siguiente, el Scorecard funciona como la piedra angular del éxito actual y futuro de una empresa.

Es más, a diferencia de los indicadores convencionales, la información de las cuatro perspectivas proporciona equilibrio entre indicadores externos tales como ingreso operacional e indicadores internos tales como desarrollo de nuevos productos. Este conjunto equilibrado de indicadores revela los trade-offs que los ejecutivos ya han debido hacer entre mediciones de desempeño y a la vez los alienta a alcanzar sus metas en el futuro sin hacer concesiones entre factores clave de éxito.

Finalmente, muchas empresas que ahora están tratando de implementar programas locales de mejoramiento, tales como reingeniería de procesos, calidad total y empoderamiento de empleados, carecen de un sentido de integración. El Balanced Scorecard puede servir como punto focal para los esfuerzos de la organización, definiendo y comunicando prioridades a los ejecutivos, empleados, inversionistas e incluso clientes. Como dijo un alto ejecutivo de una importante empresa: “Anteriormente, el presupuesto anual era nuestro principal dispositivo de planificación de gestión. El Balanced Scorecard se usa ahora como el lenguaje, el punto de referencia para evaluar todos los nuevos proyectos y negocios”.

Poniendo el Balanced Scorecard en acción

El Balanced Scorecard no es una plantilla que pueda aplicarse a las empresas en general y ni siquiera a toda una industria. Diferentes situaciones de mercado, estrategias de producto y entornos competitivos requieren distintos Scorecards. Las unidades de negocios elaboran sus propios Scorecards a medida para ajustarse a su misión, estrategia, tecnología y cultura. De hecho, una prueba crítica del éxito de un Balanced Scorecard es su transparencia: a partir de los 15 a 20 indicadores del Scorecard, un observador debería ser capaz de discernir la estrategia competitiva de la unidad de negocios. Unos cuantos ejemplos ilustrarán cómo el Scorecard combina en forma única la gestión y la medición en diferentes empresas.

Rockwater: respondiendo a una industria cambiante

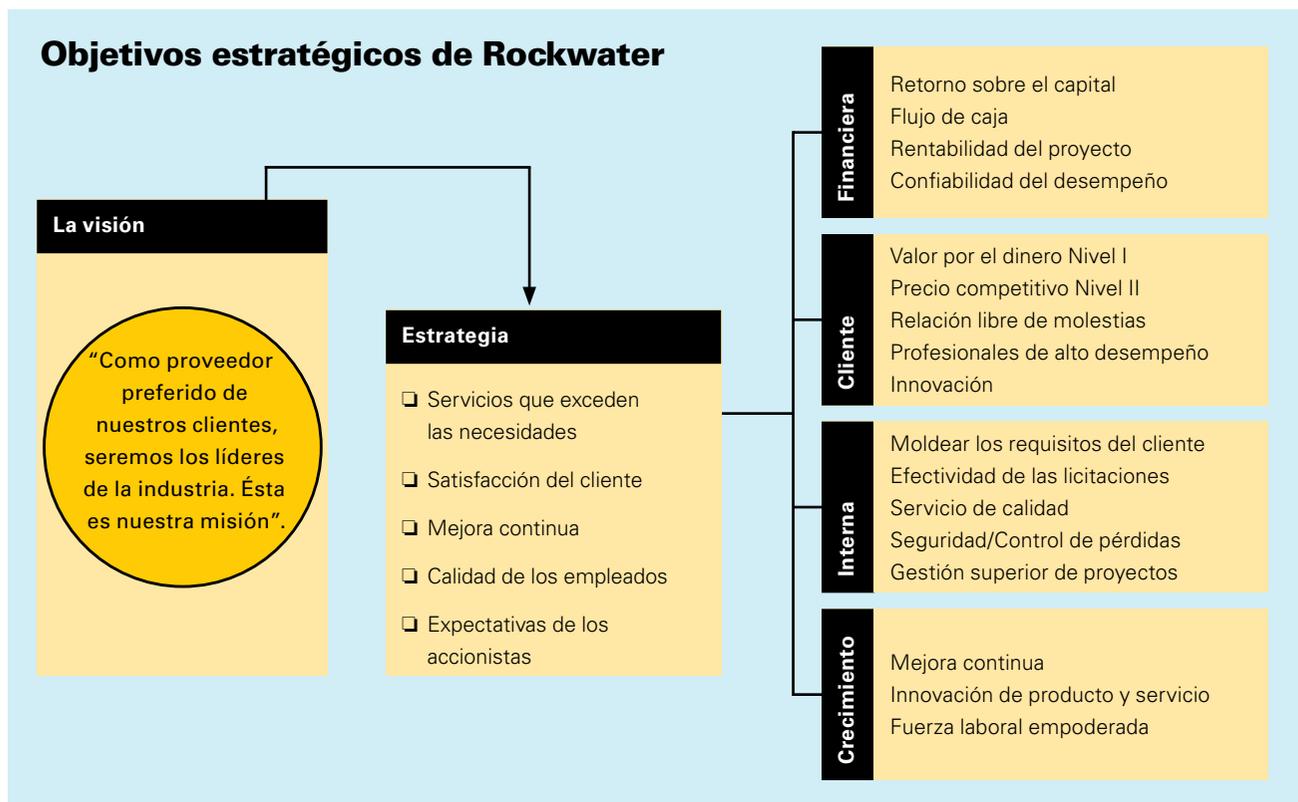
Rockwater, una subsidiaria de propiedad de Brown & Root/Halliburton, una empresa global de ingeniería y construcción, es líder mundial en ingeniería y construcción subacuática. Norman Chambers, contratado como CEO a finales de 1989, sabía que el mundo competitivo de la industria había cambiado drásticamente. “En los años 70 éramos un puñado de tipos en trajes isotérmicos que nos sumergíamos desde barcasas en el Mar del Norte con antorchas ardientes”, dijo Chambers. Pero la competencia en el negocio de la subcontratación submarina se había vuelto más intensa en los años 80 y muchas pequeñas empresas abandonaron el sector. Adicionalmente,

el foco de la competencia había cambiado. Varias de las principales empresas petroleras querían desarrollar alianzas a largo plazo con sus proveedores en lugar de escoger proveedores con base en una competencia de precios bajos.

Con su equipo de altos ejecutivos, Chambers desarrolló una visión: “Como proveedor preferido de nuestros clientes, seremos los líderes de la industria en brindarles los más altos estándares de seguridad y calidad”. También desarrolló una estrategia para implementar la visión. Los cinco elementos de esa estrategia eran: servicios que exceden las expectativas y necesidades de los clientes; altos niveles de satisfacción del cliente; mejoras continuas de seguridad, confiabilidad de equipos, capacidad de respuesta y eficacia de costos; empleados de alta calidad, y realización de las expectativas de los accionistas. Esos elementos fueron a su vez convertidos en objetivos estratégicos (vea el recuadro “Objetivos estratégicos de Rockwater”). Sin embargo, para que los objetivos estratégicos crearan valor para la empresa, debían ser traducidos en metas y acciones tangibles.

El equipo de alta dirección de Rockwater transformó su visión y estrategia en los cuatro conjuntos de indicadores de desempeño del Balanced Scorecard (vea el gráfico “El Balanced Scorecard de Rockwater”):

Indicadores financieros: La perspectiva financiera incluyó tres indicadores de importancia para los accionistas. El retorno sobre el capital empleado y el flujo de caja reflejaban



preferencias por resultados a corto plazo, mientras que la confiabilidad de los pronósticos indicaba el deseo de la matriz corporativa de reducir la incertidumbre histórica causada por variaciones inesperadas en el desempeño. Los ejecutivos de Rockwater añadieron dos indicadores financieros. La rentabilidad del proyecto ponía el foco en los proyectos como la unidad básica de planificación y control, y el retraso de ventas ayudaba a reducir la incertidumbre del desempeño.

Satisfacción del cliente: Rockwater quería reconocer la distinción entre sus dos tipos de clientes: clientes de nivel I, empresas petroleras que querían una relación de alto valor agregado, y clientes de nivel II, aquellos que elegían proveedores únicamente con base en el precio. Se incluyó un índice de precios, que incorporaba la mejor información disponible sobre posición competitiva, para asegurar que Rockwater pudiera conservar el negocio de los clientes de nivel II cuando las condiciones competitivas así lo requirieran.

La estrategia de la empresa, sin embargo, era enfatizar los negocios de valor agregado. Una organización independiente realizaba una encuesta anual para calificar las percepciones de los clientes respecto de los servicios de Rockwater en comparación con los de sus competidores. Además, se pedía a los clientes de nivel I que suministraran calificaciones mensuales de satisfacción y desempeño. Los ejecutivos de Rockwater consideraban que implementar estas calificaciones les otorgaba un vínculo directo con sus clientes y un nivel de feedback de mercado insuperado en la mayoría de las industrias. Finalmente, la participación de mercado por cuentas clave entregaba evidencia objetiva de que las mejoras en la satisfacción de los clientes se estaban traduciendo en beneficios tangibles.

Procesos internos: Para desarrollar indicadores de procesos internos, los ejecutivos de Rockwater definieron el ciclo de vida de un proyecto desde el lanzamiento (cuando se reconocía la necesidad de un cliente) hasta la conclusión (cuando esa necesidad había sido satisfecha). Se formularon indicadores para cada una de las cinco fases de procesos de negocios en este ciclo del proyecto (vea el gráfico “Cómo Rockwater satisface las necesidades de los clientes”):

- *Identificar:* número de horas pasadas con clientes potenciales discutiendo el nuevo trabajo;
- *Ganar:* tasa de éxito de licitaciones;
- *Preparar y ejecutar:* índice de eficacia del desempeño de proyectos, seguridad/control de pérdidas, reprocesamiento de tareas.
- *Culminación:* duración del ciclo de culminación del proyecto.

Los indicadores internos del negocio subrayaban un importante cambio en el pensamiento de Rockwater. Anteriormente, la empresa enfatizaba el desempeño de cada departamento funcional. El nuevo enfoque enfatizaba indicadores que integraban procesos de negocios clave. El desarrollo de un índice integral y oportuno de eficacia del desempeño de

los proyectos fue visto como una competencia central clave para la empresa. Rockwater consideraba que la seguridad también era un factor competitivo importante. Estudios internos habían revelado que los costos indirectos de un accidente podían ser entre 5 y 50 veces los costos directos. El Scorecard incorporó un índice de seguridad, derivado de un exhaustivo sistema de medición de de ésta, que podía identificar y clasificar todos los eventos indeseados con el potencial de perjudicar a las personas, la propiedad o los procesos.

El equipo de Rockwater deliberó acerca de la elección de un indicador para la etapa de identificación. Se dio cuenta de que las horas pasadas con clientes potenciales clave discutiendo el nuevo trabajo eran un indicador de insumo o proceso, más que de producto. El equipo ejecutivo buscaba un indicador que comunicara claramente a todos los miembros de la organización la importancia de construir relaciones con los clientes y satisfacerlos. El equipo creía que pasar tiempo de calidad con clientes clave era un requisito previo para influir en los resultados. Este indicador de insumo fue escogido deliberadamente para educar a los empleados sobre la importancia de colaborar estrechamente para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Innovación y mejoramiento: Los objetivos de innovación y aprendizaje tienen por propósito impulsar mejoras de desempeño en las perspectivas financiera, del cliente y de procesos internos. En Rockwater, esas mejoras provinieron de la innovación de productos y servicios que crearían nuevas fuentes de ingresos y expansión del mercado, así como del mejoramiento continuo en los procesos internos de trabajo. El primer objetivo se midió a través del ingreso porcentual generado por nuevos servicios y el segundo objetivo mediante un índice de mejora continua que representaba la tasa de mejoramiento de varios indicadores operacionales clave, tales como seguridad y reprocesamiento. Pero para impulsar tanto la innovación de productos y servicios como las mejoras operacionales, se consideró necesario un clima de apoyo con empleados empoderados y motivados. Una encuesta de actitud del personal y un indicador para la cantidad de sugerencias aportadas por los empleados medían si se estaba creando ese clima. Finalmente, los ingresos por empleado medían los resultados del compromiso de los empleados y de los programas de capacitación.

El Balanced Scorecard ha ayudado a los ejecutivos de Rockwater a enfatizar una visión de proceso sobre las operaciones, motivar a sus empleados e incorporar el feedback de los clientes en sus operaciones. El Scorecard desarrolló un consenso sobre la necesidad de crear alianzas con clientes clave, la importancia de reducciones de orden de magnitud en los incidentes relacionados con la seguridad y la necesidad de una mejor gestión en cada fase de los proyectos complejos. Chambers ve al Balanced Scorecard como una herramienta invaluable para, en última instancia, ayudar a su empresa a cumplir su misión: ser la número uno de la industria.

Apple Computer: ajustando el desempeño de largo plazo

Apple Computer desarrolló un Balanced Scorecard para enfocar a los altos ejecutivos en una estrategia que ampliara las discusiones más allá del margen bruto, el retorno sobre el capital y la participación de mercado. Un pequeño comité de dirección, íntimamente familiarizado con las deliberaciones y el pensamiento estratégico del Equipo de Dirección Ejecutiva de Apple, decidió concentrarse en categorías de medición dentro de cada una de las cuatro perspectivas y seleccionar múltiples mediciones dentro de cada categoría. En la perspectiva financiera, Apple enfatizó el valor para los accionistas; en la perspectiva del cliente, la participación de mercado y la satisfacción del cliente; en la perspectiva de procesos internos, las competencias centrales; y finalmente, en la perspectiva de innovación y mejoramiento, las actitudes de los empleados. Los ejecutivos de Apple priorizaron estas categorías en el siguiente orden:

Satisfacción del cliente: Históricamente, Apple había sido una empresa enfocada en tecnologías y productos que competía diseñando mejores computadoras. Los indicadores de satisfacción del cliente recién están siendo introducidos para orientar a los empleados hacia el objetivo de convertirse en una empresa impulsada por el cliente. J.D. Power & Associates, una empresa de encuestas a clientes, ahora trabaja para la industria de computadoras. Sin embargo, cuando Apple reconoció que su base de clientes no era homogénea, sintió que debía ir más allá de J.D. Power & Associates y desarrollar sus propias encuestas independientes para rastrear a sus segmentos clave de mercado alrededor del mundo.

Competencias centrales: Los ejecutivos de la empresa querían que los empleados se enfocaran fuertemente en unas cuantas competencias clave: por ejemplo, interfaces amigables con el usuario, poderosas arquitecturas de software y sistemas eficaces de distribución. Sin embargo, los altos ejecutivos se dieron cuenta de que podría ser difícil medir el desempeño en estas dimensiones de competencia. Como resultado, la empresa actualmente está experimentando con la obtención de indicadores cuantitativos de estas competencias difíciles de medir.

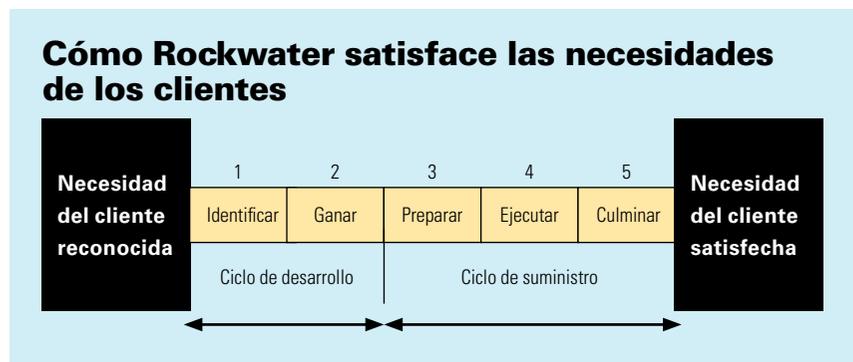
Compromiso y alineación de los empleados: Apple realiza una encuesta amplia entre los empleados de cada una de sus organizaciones cada dos años; sondeos entre empleados elegidos al azar se realizan con más frecuencia. Las preguntas de la encuesta se relacionan con cuán bien los empleados entienden la estrategia de la empresa, así como con el hecho de si les exigen o no resultados consistentes con esa estrategia. Los resultados de la encuesta se presentan simultáneamente

en términos del nivel real de respuestas de los empleados y de la tendencia general de las respuestas.

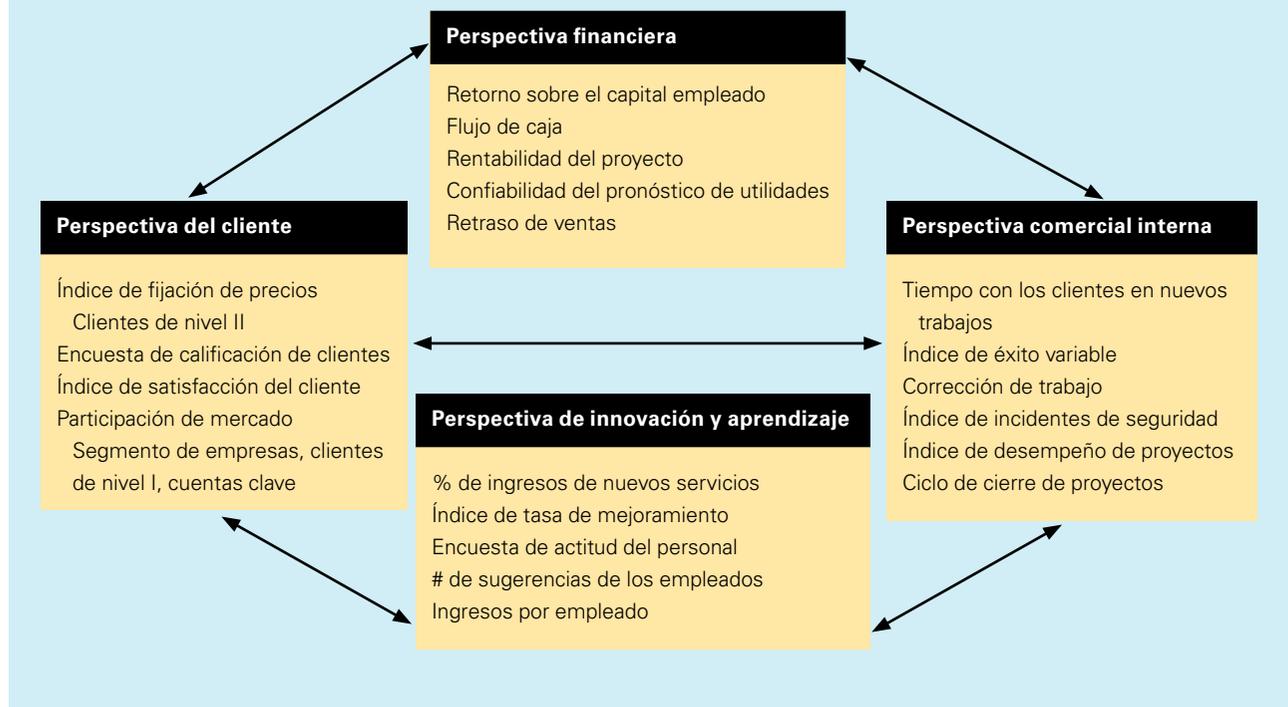
Participación de mercado: Lograr un umbral crítico de participación de mercado era importante para los altos ejecutivos no sólo por los beneficios obvios de crecimiento de las ventas, sino también para atraer y retener a los desarrolladores de software en las plataformas de Apple.

Valor para los accionistas: El valor para los accionistas se incluye como un indicador del desempeño, aun cuando este cálculo es un resultado –y no un impulsor– del desempeño. El indicador se incluye para compensar el énfasis anterior en el margen bruto y en el crecimiento de ventas, mediciones que ignoraban las inversiones requeridas hoy para generar crecimiento futuro. En contraste, el indicador de valor para los accionistas cuantifica el impacto de las inversiones propuestas para la creación y el desarrollo de negocios. La mayoría de los negocios de Apple están organizados sobre una base funcional –ventas, diseño de productos y fabricación y operaciones globales–, por lo que el valor para los accionistas sólo puede calcularse para la totalidad de la empresa, y no en un nivel descentralizado. Sin embargo, el indicador ayuda a los altos ejecutivos de cada unidad organizacional importante a estimar el impacto de sus actividades sobre la valoración de toda la empresa y a evaluar nuevos negocios.

Si bien estos cinco indicadores de desempeño sólo han sido desarrollados recientemente, han ayudado a los altos ejecutivos de Apple a enfocar su estrategia de varias maneras. En primer lugar, el Balanced Scorecard de Apple sirve principalmente como instrumento de planificación, en lugar de como instrumento de control. Dicho de otro modo, Apple utiliza los indicadores para ajustar la “onda larga” del desempeño corporativo, y no para impulsar cambios operativos. Asimismo, los indicadores en Apple, con la excepción del valor para los accionistas, pueden ser introducidos tanto horizontal como verticalmente en cada organización funcional. Considerados verticalmente, los indicadores pueden ser desglosados cada uno en sus componentes para evaluar cómo contribuye cada parte al funcionamiento del todo. Considerados horizontalmente, pueden identificar cómo, por ejemplo, el diseño y



El Balanced Scorecard de Rockwater



la fabricación contribuyen a un área como la satisfacción del cliente. Adicionalmente, Apple ha descubierto que su Balanced Scorecard ha ayudado a desarrollar un lenguaje de resultados medibles sobre cómo lanzar y potenciar programas.

Los cinco indicadores de desempeño en Apple son comparados con organizaciones líderes en su clase. Actualmente se utilizan para desarrollar planes de negocios y se incorporan en los planes de compensación de los altos ejecutivos.

Advanced Micro Devices: consolidando la información estratégica

Advanced Micro Devices (AMD), una empresa de semiconductores, ejecutó una transición rápida y fácil hacia el Balanced Scorecard. AMD ya tenía una misión claramente definida, una declaración de estrategia y una comprensión compartida entre los altos ejecutivos acerca de su nicho competitivo. También poseía muchos indicadores de desempeño de múltiples fuentes y sistemas distintos de información. El Balanced Scorecard consolidó y enfocó estos diversos indicadores en un informe trimestral que contenía siete secciones: indicadores financieros; indicadores basados en el cliente, tales como entrega a tiempo, tiempo de antelación y desempeño según programa; indicadores de procesos cruciales de negocios en la fabricación de obleas de silicio, montaje y verificación, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de tecnologías de pro-

cesos (por ejemplo, precisión de grabado de submicrón) y, por último, indicadores de calidad corporativa. Adicionalmente, el aprendizaje organizacional se midió imponiendo tasas esperadas de mejoramiento a parámetros operativos clave, tales como tiempo de ciclo y rendimientos por proceso.

Actualmente, AMD ve su Scorecard como un depósito sistemático de información estratégica que facilita el análisis de tendencias a largo plazo para la planificación y la evaluación del desempeño.

Impulsar el proceso de cambio

Las experiencias de éstas y otras empresas revelan que el Balanced Scorecard tiene más éxito cuando se usa para impulsar el proceso de cambio. Rockwater, por ejemplo, surgió de la fusión de dos organizaciones distintas. Los empleados provenían de diferentes culturas, hablaban diferentes idiomas y tenían distintos trasfondos y experiencias operativas. El Balanced Scorecard ayudó a la empresa a enfocarse en aquello que debía hacer bien para convertirse en el líder de la industria.

De modo similar, Joseph De Feo, ejecutivo en jefe de Negocios de Servicios, una de las tres divisiones operativas de Barclays Bank, tenía que transformar lo que había sido un proveedor cautivo de servicios internos en un competidor global. El Scorecard puso de relieve áreas donde, pese a un aparente consenso en la estrategia, aún existía considerable

Creando un Balanced Scorecard

Cada organización es única y por tanto sigue su propio camino para crear un Balanced Scorecard. En Apple y AMD, por ejemplo, un alto ejecutivo de finanzas o de desarrollo de negocios, íntimamente familiarizado con el pensamiento estratégico del grupo de alta dirección, elaboró el Scorecard inicial sin amplias deliberaciones. En Rockwater, sin embargo, los altos ejecutivos aún no habían definido con precisión la estrategia de la organización, y mucho menos las palancas clave de desempeño que impulsan y miden el éxito de la estrategia.

Empresas como Rockwater pueden seguir un plan sistemático de desarrollo para crear el Balanced Scorecard y fomentar el compromiso con la herramienta entre los ejecutivos de nivel alto y medio. Lo que sigue es un perfil típico de proyecto:

1. Preparación

La organización debe definir primero la unidad de negocios para la que resulta apropiado un Balanced Scorecard de alto nivel. En general, un Scorecard es apropiado para una unidad de negocios que tiene sus propios clientes, canales de distribución, instalaciones de producción e indicadores de desempeño financiero.

2. Entrevistas: primera ronda

Cada alto ejecutivo en la unidad de negocios –normalmente entre 6 y 12 ejecutivos– recibe material informativo sobre el Balanced Scorecard así como documentos internos que describen la visión, misión y estrategia de la empresa.

El facilitador del Balanced Scorecard (ya sea un consultor externo o el ejecutivo de la empresa que organiza el esfuerzo) realiza entrevistas de aproximadamente 90 minutos cada una con los altos ejecutivos para obtener sus ideas sobre los objetivos estratégicos de la empresa y propuestas tentativas de mediciones para el Balanced Scorecard. El facilitador también puede entrevistar a algunos accionistas principales para conocer sus expectativas sobre el desempeño financiero de la unidad de negocios, así como a algunos clientes clave para enterarse de sus expectativas de desempeño para los proveedores mejor calificados.

3. Taller ejecutivo: primera ronda

El equipo de alta dirección se reúne con el facilitador para iniciar el proceso de desarrollar el Scorecard (vea el gráfico “Comience vinculando las mediciones con la estrategia”). Durante el taller, el grupo debate las declaraciones propuestas de misión y estrategia hasta alcanzar consenso.

Luego el grupo pasa de la declaración de misión y estrategia a responder la pregunta: “Si tengo éxito con mi visión y estrategia, ¿cómo diferirá mi desempeño para los accionistas; para los clientes; para los procesos internos de negocios; y para mi capacidad de innovar, crecer y mejorar?”.

Se pueden mostrar grabaciones en video de entrevistas con accionistas y representantes de clientes para dar una perspectiva externa a las deliberaciones. Tras definir los factores clave de éxito, el grupo formula un Balanced Scorecard preliminar que contiene indicadores operacionales para los objetivos estratégicos. Con frecuencia el grupo propone mucho más de cuatro o cinco indicadores para cada perspectiva. En este punto no es crucial reducir las opciones, aunque pueden realizarse votaciones informales para descubrir si algunos de los indicadores propuestos son considerados de baja prioridad por el grupo.

4. Entrevistas: segunda ronda

El facilitador revisa, consolida y documenta los resultados del taller ejecutivo y entrevista a cada alto ejecutivo sobre el Balanced Scorecard provisional. Además busca opiniones acerca de aspectos relacionados con implementar el Scorecard.

5. Taller ejecutivo: segunda ronda

Un segundo taller, que involucra al equipo de alta dirección, a sus subordinados directos y a un número mayor de ejecutivos medios, debate la visión de la organización, las declaraciones de estrategia y el Balanced Scorecard tentativo. Los participantes, trabajando en grupos, comentan sobre los indicadores propuestos, vinculan los diversos programas de cambio en ejecución con los indicadores y comienzan a elaborar un plan de implementación. Al final de taller, se pide a los participantes formular objetivos exigentes para cada uno de los indicadores propuestos, incluyendo tasas deseadas de mejoramiento.

6. Taller ejecutivo: tercera ronda

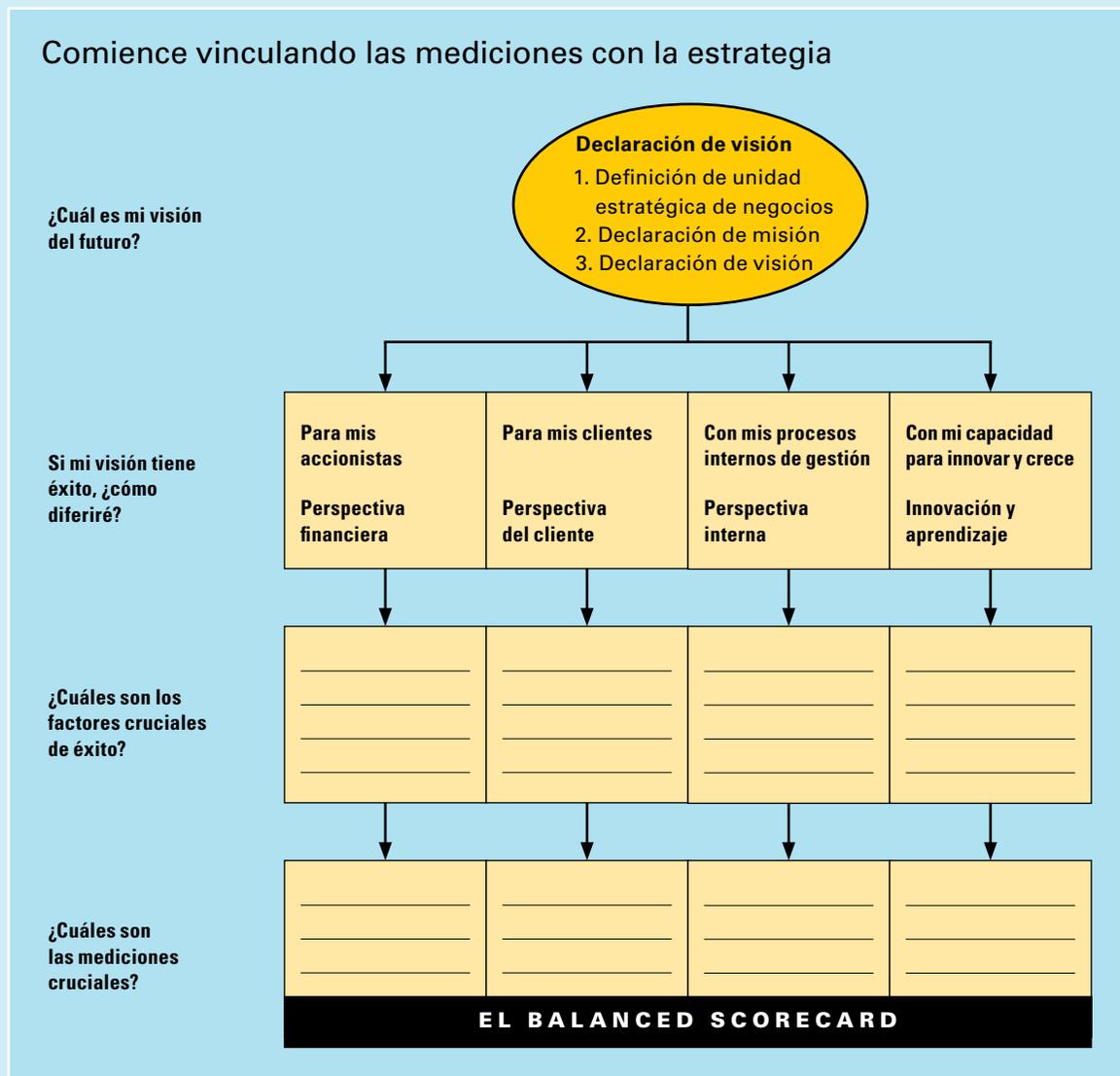
El equipo de altos ejecutivos se reúne para alcanzar un consenso final sobre la visión, los objetivos y las mediciones desarrolladas en los dos primeros talleres; determinar metas flexibles para cada indicador en el Balanced Scorecard; e identificar programas preliminares de acción para alcanzar las metas. El equipo debe acordar un programa de implementación, que incluya comunicar el Scorecard a los empleados, integrarlo a una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información para apoyarlo.

7. Implementación

Un equipo recién formado desarrolla un plan de implementación para el Scorecard, que incluye vincular los indicadores con bases de datos y sistemas de información, comunicar el Balanced Scorecard a toda la organización, y fomentar y facilitar el desarrollo de indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas. Como resultado de este proceso, por ejemplo, se podría desarrollar todo un nuevo sistema de información ejecutiva que vincule los indicadores de alto nivel de las unidades de negocios con indicadores operacionales a nivel de fábrica y de instalaciones específicas.

8. Revisiones periódicas

Cada trimestre o mes, se prepara un libro azul de información sobre los indicadores del Balanced Scorecard tanto para ser revisado por la alta dirección como para ser discutido con los ejecutivos de divisiones y departamentos descentralizados. Los indicadores del Balanced Scorecard son reevaluados anualmente como parte de los procesos de planificación estratégica, fijación de metas y asignación de recursos.



Poniendo el Balanced Scorecard en acción

desacuerdo sobre cómo hacerla operacional. Con la ayuda del Scorecard, la división logró finalmente un consenso respecto de las áreas de logro y mejoramiento de más alta prioridad e identificó áreas adicionales que necesitaban atención, tales como calidad y productividad. De Feo evaluó el impacto del Scorecard diciendo: “Nos ayudó a impulsar un cambio mayor y a volvernos más orientados hacia el mercado en toda nuestra organización. Nos otorgó una comprensión compartida de nuestras metas y lo que hacía falta para alcanzarlas”.

Analog Devices, una empresa de semiconductores, sirvió como el prototipo para el Balanced Scorecard y ahora lo aplica anualmente para actualizar los objetivos y metas para sus ejecutivos de división. Jerry Fishman, presidente de Analog, dijo: “Al principio, el Scorecard impulsó un cambio significativo. Y aún lo hace cuando enfocamos nuestra atención en áreas específicas, tales como los márgenes brutos sobre nuevos productos. Pero su principal impacto hoy es contribuir a sostener programas en los que nuestra gente ha estado trabajando por años”. Recientemente, la empresa ha estado tratando de integrar los indicadores del Scorecard con la planificación *hoshin*, un procedimiento que concentra a toda la empresa en lograr uno o dos objetivos clave cada año. Los objetivos hoshin de Analog han incluido el servicio al cliente y el desarrollo de nuevos productos, para los cuales ya existen indicadores en el Scorecard de la empresa.

Pero el Balanced Scorecard no siempre es lo que impulsa un cambio tan drástico. Por ejemplo, el Scorecard de AMD aún no ha logrado un impacto significativo debido a que la dirección de la empresa no lo utilizó para impulsar el proceso de cambio. Antes de recurrir al Scorecard, los altos ejecutivos ya habían formulado y logrado consenso sobre la misión, la estrategia y los indicadores clave de desempeño de la compañía. AMD compite en un solo segmento de la industria. Los 12 ejecutivos más altos están íntimamente familiarizados con los mercados, la ingeniería, la tecnología y otros factores clave en ese segmento. La información resumida y agregada del Scorecard no era nueva ni sorprendente para ellos. Y los ejecutivos de las unidades descentralizadas de producción también poseían ya una cantidad considerable de información sobre sus propias operaciones. El Scorecard sí les permitió apreciar la amplitud y la totalidad de las operaciones de la empresa, incrementando su capacidad para convertirse en mejores ejecutivos para toda la compañía. Pero, en definitiva, el Scorecard sólo pudo encapsular el conocimiento que los ejecutivos en general ya habían adquirido.

El limitado éxito de AMD con el Balanced Scorecard demuestra que su mayor impacto se produce cuando se le utiliza para impulsar un proceso de cambio. Algunas empresas vinculan la compensación de los altos ejecutivos con el logro de metas exigentes en los indicadores del Scorecard. La mayoría está tratando de traducir el Scorecard en indicadores

operacionales que se vuelvan el foco de actividades de mejoramiento en las unidades locales. El Balanced Scorecard no es sólo un sistema de medición; es un sistema de gestión para motivar un desempeño competitivo excepcional.

El impacto del Balanced Scorecard sobre el reporte externo

Varios ejecutivos han preguntado si el Balanced Scorecard es aplicable al reporte externo. Si el Scorecard es realmente un impulsor del desempeño a largo plazo, ¿no debería esta información ser relevante para la comunidad de inversionistas?

De hecho, el Balanced Scorecard no es fácil de traducir para la comunidad de inversionistas. Un Scorecard tiene sentido principalmente para las unidades de negocios y las divisiones con una estrategia bien definida. La mayoría de las empresas posee varias divisiones, cada una con su propia misión y estrategia, cuyos cuadros de mando no pueden ser agregados en un Scorecard corporativo global. Y si el Scorecard proporciona una visión transparente de la estrategia de una unidad, entonces la información, incluso los indicadores utilizados, podrían ser datos sumamente delicados que pueden revelar mucho de valor para los competidores. Pero lo más importante es que, como una innovación relativamente reciente, el Scorecard se beneficiaría de varios años de experimentación dentro de las empresas antes de convertirse en parte sistemática del reporte a grupos externos.

Aunque el Scorecard mismo fuera más apropiado para el reporte externo, actualmente la comunidad financiera muestra poco interés en hacer el cambio desde reportes financieros a reportes estratégicos. Un presidente de empresa ha descubierto que la comunidad financiera externa es recelosa de los principios en que se basa el Scorecard: “Usamos el Scorecard más con nuestros clientes que con nuestros inversionistas. La comunidad financiera es escéptica frente a los indicadores de largo plazo y ocasionalmente nos habla de alguna evidencia empírica de correlación negativa entre los precios de las acciones y la atención a la calidad total y a los procesos internos”.

Sin embargo, la comunidad de inversionistas ha empezado a enfocarse en algunos indicadores clave del desempeño de nuevos productos. ¿Podría esto ser una primera señal de un cambio hacia el pensamiento estratégico?

La implementación del Balanced Scorecard en FMC Corporation

Una entrevista con Larry D. Brady

FMC CORPORATION ES una de las empresas más diversificadas de Estados Unidos, que produce más de 300 líneas de productos en 21 divisiones organizadas en cinco segmentos de negocios: químicos industriales, químicos de rendimiento, metales preciosos, sistemas de defensa, y maquinaria y equipos. Con sede en Chicago, FMC tiene ingresos globales superiores a US\$ 4.000 millones.

Desde 1984, la empresa ha obtenido retornos anuales sobre la inversión de más de 15%. Combinados con una importante recapitalización en 1986, estos retornos se tradujeron en un creciente valor para los accionistas que excedió significativamente los promedios sectoriales. En 1992, la empresa culminó una revisión estratégica para determinar el mejor curso futuro a fin de maximizar ese valor. Como resultado de esa revisión, FMC adoptó una estrategia de crecimiento que complementara su sólido desempeño operativo. Esta estrategia requirió un mayor foco externo y una apreciación de los trade-offs operativos.

Para auxiliarse en este cambio, la empresa decidió utilizar el Balanced Scorecard. En esta entrevista realizada por Robert S. Kaplan, Larry D. Brady, vicepresidente ejecutivo de FMC, habla sobre la experiencia de implementar el Scorecard en la empresa.

Robert S. Kaplan: ¿Cuál es el estado del Balanced Scorecard en FMC?

Larry D. Brady: Aunque recién estamos completando la fase piloto de implementación, creo que el Balanced Scorecard probablemente se convertirá en la piedra angular del sistema de gestión en FMC. Nos permite traducir las estrategias de las unidades de negocios en un sistema de medición que se engrana con todo nuestro sistema de gestión.

Por ejemplo, un ejecutivo informó que, si bien su división había medido muchas variables operativas en el pasado, ahora, debido al Scorecard, había escogido 12 parámetros

como la clave para su implementación estratégica. Siete de estas variables estratégicas eran mediciones totalmente nuevas para la división. El ejecutivo interpretó este hallazgo como la verificación de lo que muchos otros ejecutivos estaban informando: el Scorecard mejoraba la comprensión y la consistencia de la implementación estratégica. Otro ejecutivo reportó que, a diferencia de los estados financieros mensuales e incluso su plan estratégico, si un rival viera su Scorecard él perdería su ventaja competitiva.

Es inusual hallar tanto entusiasmo por una iniciativa corporativa entre los ejecutivos divisionales. ¿Qué los llevó a usted y a ellos hacia el Balanced Scorecard?

FMC tenía una misión claramente definida: convertirse en el proveedor más valorado por nuestros clientes. Habíamos iniciado muchos de los programas populares de mejoramiento: calidad total, gestión por objetivos, eficacia organizacional y el desarrollo de una organización de alto desempeño. Pero estos esfuerzos no habían sido eficaces. Cada vez que promovíamos un nuevo programa, la gente de cada división tomaba distancia y nos preguntaba: “¿Cómo se supone que encaja esto con las otras seis cosas que se supone que hagamos?”

Los grupos del staff corporativo eran percibidos por los ejecutivos de operaciones como imponiendo a las divisiones sus programas favoritos. La diversidad de iniciativas, cada una con su propio lema, creaba confusión y señales mixtas respecto de dónde concentrarnos y de cómo los diversos programas se interrelacionaban. Al final del día, con todas estas nuevas iniciativas, todavía estábamos pidiendo a los ejecutivos de división que alcanzaran un desempeño financiero consistente a corto plazo.

¿Qué tipos de indicadores estaban usando?

El equipo ejecutivo corporativo de FMC, como la mayoría de las oficinas corporativas, analiza mensualmente el desempeño financiero de cada división operativa. Como empresa altamente diversificada que redestina activos desde unidades maduras generadoras de efectivo hacia divisiones con oportunidades significativas de crecimiento, el indicador de retorno sobre el capital empleado (ROCE, por sus siglas en inglés) era especialmente importante para nosotros. Éramos una de las pocas empresas en ajustar nuestros indicadores financieros internos por la inflación para obtener una visión más precisa de la rentabilidad económica de una división.

Al final del año, recompensábamos a los ejecutivos de división que lograban un desempeño financiero predecible. Habíamos administrado la empresa rigurosamente durante los últimos 20 años y habíamos sido exitosos. Pero se estaba haciendo menos claro desde dónde provendría el crecimiento futuro y dónde debía buscar la empresa las oportunidades para innovar en nuevas áreas. Nos habíamos convertido en una empresa con altos retornos sobre la inversión pero tenía-

mos menos potencial para seguir creciendo. Nuestros reportes financieros tampoco aclaraban en absoluto qué progresos estábamos haciendo en la implementación de iniciativas a largo plazo. Asimismo, las preguntas de la oficina corporativa respecto de gastos contra presupuesto reforzaban el foco en el corto plazo y en las operaciones internas.

ejecutivos de división habían estimado incorrectamente las demandas del mercado o no habían previsto las reacciones de la competencia. Se necesitaba un nuevo sistema de medición para conducir a los gerentes operativos más allá del logro de metas internas hacia la búsqueda de grandes avances competitivos en el mercado global. El sistema tendría que enfocarse en

“La diversidad de iniciativas, cada cual con su propio eslogan, **creaba confusión y señales mixtas**”.

Pero el problema era aún más profundo. Piense en ello. ¿Cuál es el valor agregado de una oficina corporativa que se concentra en responsabilizar a los ejecutivos de división por resultados financieros que pueden ser consolidados entre divisiones? Combinamos un negocio al que le está yendo bien con un negocio al que le está yendo mal y tenemos un negocio total con un desempeño promedio. ¿Por qué no dividir la compañía en empresas independientes y dejar que el mercado reasigne el capital? Si queríamos crear valor gestionando un grupo de empresas diversificadas, debíamos entender y entregar un foco estratégico a sus operaciones. Debíamos estar seguros de que cada división contaba con una estrategia que le diera una ventaja competitiva sostenible. Además, debíamos ser capaces de evaluar, a través de la medición de sus operaciones, si las divisiones estaban cumpliendo sus objetivos estratégicos.

Si usted quiere pedirle a una división o a la corporación que cambie su estrategia, más vale que cambie el sistema de medición para que sea consistente con la nueva estrategia.

¿Cómo fue que el Balanced Scorecard surgió como remedio a las limitaciones de medir sólo los resultados financieros de corto plazo?

A principios de 1992 formamos un equipo de trabajo para integrar nuestras diversas iniciativas corporativas. Queríamos entender qué debíamos hacer distinto para lograr mejoras drásticas en la eficacia organizacional general. Reconocimos que tal vez la empresa se había vuelto demasiado enfocada en el corto plazo e internamente en sus indicadores de negocios. Más difícil fue definir con qué debíamos reemplazar el enfoque financiero. Queríamos que los ejecutivos continuaran su búsqueda de mejoras continuas, pero también que identificaran las oportunidades para un desempeño excepcional.

Cuando las divisiones no lograban sus objetivos financieros, las razones generalmente no eran internas. Normalmente, los

indicadores de servicio al cliente, posición de mercado y nuevos productos que pudieran generar valor a largo plazo para la empresa. Utilizamos el Balanced Scorecard como punto focal para la discusión. Esto obligó a los ejecutivos de división a responder cuatro preguntas: ¿Cómo podemos convertirnos en el proveedor más valorado por nuestros clientes? ¿Cómo podemos volvernos más enfocados externamente? ¿Cuál es la ventaja competitiva de mi división? ¿Cuál es su vulnerabilidad competitiva?

¿Cómo lanzaron la iniciativa de Balanced Scorecard en FMC?

Decidimos probar un programa piloto. Seleccionamos a seis ejecutivos de división y les pedimos desarrollar prototipos de Scorecard para sus operaciones. Cada división debía realizar un análisis estratégico para identificar sus fuentes de ventaja competitiva. Los 15 ó 20 indicadores en el Balanced Scorecard tenían que ser específicos a la organización y debían comunicar claramente cuáles indicadores del desempeño operativo de corto plazo eran consistentes con una trayectoria de éxito estratégico a largo plazo.

¿Tenían los seis ejecutivos divisionales libertad para desarrollar su propio Scorecard?

Definitivamente queríamos que los ejecutivos de división realizaran su propio análisis estratégico y desarrollaran sus propios indicadores. Eso era parte esencial de generar un consenso entre los altos ejecutivos y los ejecutivos divisionales sobre los objetivos operativos. Sin embargo, los altos ejecutivos pusieron ciertas condiciones sobre los resultados.

En primer lugar, queríamos que los indicadores fueran objetivos y cuantificables. Los ejecutivos de división serían tan responsables por mejorar los indicadores del Scorecard como lo habían sido por utilizar evaluaciones financieras mensuales. Segundo, queríamos indicadores de resultados, no indicado-

res orientados a los procesos. Muchos de los programas de mejoramiento en ejecución estaban enfatizando indicadores de tiempo, calidad y costo. Sin embargo, enfocarse en esos indicadores incentiva a los ejecutivos a perseguir mejoras puntuales de procesos en lugar de metas excepcionales de resultados. Enfocarse en obtener resultados obliga a los ejecutivos de división a entender su industria y su estrategia y les ayuda a cuantificar el éxito estratégico mediante objetivos específicos de resultados.

¿Podría ilustrar la distinción entre indicadores de procesos e indicadores de resultados?

Se debe entender bien la propia industria para establecer la conexión entre indicadores de procesos y de resultados alcanzados. Tome tres ejemplos divisionales de medición de tiempos de ciclo, un indicador común de procesos.

En buena parte de nuestro negocio de defensa, no se obtiene ningún premio por entrega temprana. Y los contratos permiten el reembolso de los costos de almacenamiento de inventario. Por lo tanto, los intentos por reducir los inventarios o los

período de pedidos, por lo que todas las unidades deben ser fabricadas según las proyecciones de ventas. Este proceso de fabricar según pronósticos genera un alto inventario –más de dos veces los niveles de nuestros otros negocios– y frecuentes excesos de stock y obsolescencia de equipos. Las reducciones incrementales en los tiempos de antelación hacen poco por cambiar los aspectos económicos de esta operación. Pero si se redujera el ciclo de fabricación a menos de las seis semanas del período de pedidos, ya sea para una parte o para la totalidad del calendario de producción, entonces se produciría un avance significativo. La división podría pasar a un programa de fabricación contra pedido y eliminar el exceso de inventario causado por fabricar según proyecciones. En este caso, el beneficio de las reducciones en el tiempo de ciclo es una función constante que sólo aparece cuando ese tiempo cae por debajo de un nivel crítico.

De manera que aquí tenemos tres negocios, tres procesos distintos, todos los cuales podrían poseer elaborados sistemas para medir la calidad, el costo y el tiempo, pero que sentirían el impacto de las mejoras en formas radicalmente diferentes.

“Si usted quiere pedirle a una división o a la corporación que cambie **su estrategia, más vale que cambie el sistema de medición**”.

tiempos de ciclo en este negocio no producen beneficios por los cuales el cliente esté dispuesto a pagar. Los únicos beneficios de la reducción de inventarios o tiempos de ciclo ocurren cuando la reducción de la complejidad en el piso de fábrica se traduce en reducciones reales en el costo del producto. Los objetivos de desempeño de los resultados deben ser ahorros reales de dinero, no niveles reducidos de inventario o menores tiempos de ciclo.

En contraste, pudimos lograr reducciones significativas en los tiempos de antelación en nuestro negocio de maquinarias de empaque. Esta mejora se tradujo en menor inventario y en una opción para acceder a 35% adicional del mercado. En este caso, las mejoras en los tiempos de ciclo pudieron ser vinculadas a objetivos específicos de mayores ventas y mayor participación de mercado. No era lineal, pero los resultados parecían mejorar cada vez que mejorábamos los tiempos de procesamiento.

Y en uno de nuestros negocios de maquinaria agrícola, los pedidos se concentran en un reducido período de tiempo cada año. El ciclo actual de fabricación es más largo que el

Con toda la diversidad de nuestras unidades de negocios, la alta dirección realmente no puede tener una comprensión detallada del impacto relativo de las mejoras de tiempo y de calidad sobre cada unidad. Sin embargo, todos nuestros altos ejecutivos entienden los objetivos de resultados, especialmente cuando se presentan junto con tendencias históricas y objetivos futuros.

El benchmarking se ha vuelto popular en muchas empresas. ¿Cómo calza con los indicadores del Balanced Scorecard?

Lamentablemente, el benchmarking es una de esas ideas inicialmente buenas que se convierten en una moda. Cerca de 95% de las empresas que han intentado el benchmarking han gastado mucho dinero y han recibido muy poco a cambio. Y la diferencia entre el benchmarking y el Scorecard ayuda a reforzar la diferencia entre indicadores de procesos e indicadores de resultados. Es mucho más fácil hacer benchmarking de un proceso que de un resultado. Con el Scorecard, pedimos

a cada ejecutivo de división que salga de su organización y determine los enfoques que permitirán el logro de sus objetivos de resultados a largo plazo. Cada uno de nuestros indicadores de resultados tiene asociado un objetivo de largo plazo. Hemos sido deliberadamente vagos en especificar cuándo debe alcanzarse el objetivo. Queremos estimular un proceso de pensamiento acerca de cómo hacer las cosas de manera diferente para lograr el objetivo, más que sobre cómo hacer mejor las cosas que ya se hacen. La actividad de buscar externamente la forma en que otros han conseguido estos logros excepcionales se llama verificación de objetivos, no benchmarking.

¿Pudieron los ejecutivos de división desarrollar tales indicadores orientados a resultados?

Bueno, los ejecutivos de división encontraron ciertos obstáculos. Debido al énfasis en los indicadores de resultados

simplemente como un nuevo intento del staff corporativo por inmiscuirse en sus procesos internos de negocios.

Para contrarrestar esta preocupación, diseñamos metas alrededor de objetivos de largo plazo. Todavía examinamos rigurosamente las estadísticas mensuales y trimestrales, pero esas estadísticas se relacionan ahora con el progreso en lograr objetivos de largo plazo y justifican el equilibrio adecuado entre el desempeño a corto y largo plazo.

También queríamos trasladar rápidamente el foco desde un sistema de medición hacia el logro de resultados de desempeño. Una orientación hacia la medición refuerza las inquietudes de control y un foco en el corto plazo. Al enfatizar objetivos en vez de mediciones, podíamos demostrar nuestro propósito de alcanzar un desempeño excepcional.

Pero el proceso no fue fácil. Un ejecutivo de división describió su propio proceso de implementación en tres etapas tras recibir nuestro mandato de crear un Balanced Scorecard:

“Considero al Scorecard como un sistema de medición estratégica, **no como una medida de nuestra estrategia**”.

y al foco anterior en las operaciones y en los indicadores financieros, las perspectivas del cliente y de la innovación resultaron ser las más difíciles. También fueron las dos áreas donde el proceso de Balanced Scorecard fue más útil para perfeccionar y entender nuestras estrategias actuales.

Pero el problema inicial fue que los equipos ejecutivos se entramparon en ambas condiciones: los indicadores que propusieron tendían a ser no cuantificables y orientados a los factores de producción, más que a los resultados. Varias divisiones querían realizar encuestas de clientes y entregar un índice de resultados. Consideramos que un índice único tendría escaso valor y optamos más bien por indicadores más duros tales como sobreprecios con respecto a la competencia.

Sin embargo, sí concluimos que la encuesta a clientes era un excelente vehículo para promover un foco externo y, por ende, decidimos usar los resultados de la encuesta para iniciar la discusión en nuestras revisiones operativas anuales.

¿Encontraron problemas al lanzar los seis proyectos piloto?

Al principio, varios ejecutivos de división no estaban muy entusiasmados con la libertad adicional que estaban recibiendo de las oficinas centrales. Ellos sabían que la mayor visibilidad y la transparencia del Scorecard eliminarían los trade-offs internos en los que habían ganado experiencia. Al principio interpretaron el aumento en la visibilidad del desempeño divisional

negación (“espero que se desvanezca”); remediación (“no se desvanecerá, así que hagámoslo rápido y acabemos con esto”); y apropiación (“hagámoslo nosotros mismos”).

Al final tuvimos éxito. Ahora tenemos seis conversos que nos están ayudando a difundir el mensaje en toda la organización.

Entiendo que ustedes han empezado a aplicar el Scorecard no sólo a unidades operativas, sino también a grupos del staff corporativo.

Aplicar el enfoque de Balanced Scorecard a los grupos corporativos ha sido incluso más revelador que nuestro trabajo inicial con las seis divisiones operativas. Hemos hecho muy poco por definir nuestra estrategia de utilización del staff corporativo. Dudo que muchas empresas puedan responder rápidamente a la pregunta: “¿De qué manera proporciona el staff una ventaja competitiva?”. Sin embargo, diariamente hacemos esa pregunta respecto de nuestras operaciones de línea. Hemos empezado a pedir a nuestros departamentos de personal que nos expliquen si están ofreciendo servicios diferenciados o de bajo costo. Si no los están ofreciendo, probablemente deberíamos tercerizar la función. Esta área está cargada de verdadero potencial de desarrollo organizacional y mejor capacidad estratégica.

Mis conversaciones con gente de finanzas en varias organizaciones revelan cierta inquietud respecto de

las responsabilidades ampliadas que implica desarrollar y mantener un Balanced Scorecard. ¿Cómo cambia el papel del contralor financiero a medida que una empresa cambia su principal sistema de medición, de uno puramente financiero al Balanced Scorecard?

Históricamente, hemos tenido dos departamentos corporativos involucrados en supervisar el desempeño de las unidades de negocios. Desarrollo corporativo estaba a cargo de la estrategia, y la oficina de contraloría mantenía los registros históricos y presupuestaba y medía el desempeño de corto plazo. Los estrategas diseñaban planes a cinco y diez años, y los contralores elaboraban presupuestos anuales y proyecciones a corto plazo. Había poca interacción entre los dos grupos. Pero ahora el Scorecard tiende un puente entre ambos. La perspectiva financiera se basa en la función tradicional desempeñada por los contralores. Las otras tres perspectivas hacen medibles los objetivos estratégicos de la división a largo plazo.

En nuestro antiguo ambiente, los ejecutivos de división trataban de equilibrar las utilidades a corto plazo con el crecimiento a largo plazo, mientras recibían diferentes señales dependiendo de si estaban o no revisando los planes estratégicos o presupuestos. Esta estructura no hacía del equilibrio entre las utilidades a corto plazo y el crecimiento a largo plazo un trade-off fácil y, francamente, desligaba a los altos ejecutivos de compartir la responsabilidad por hacer esos trade-offs.

Quizás el contralor corporativo debería hacerse responsable de toda la medición y fijación de metas, incluyendo los sistemas requeridos para implementar estos procesos. El nuevo contralor corporativo podría ser un excelente administrador de sistemas, conocedor de los diversos trade-offs y equilibrios, y un experto en informarlos y presentarlos. Este papel no elimina la necesidad de planificación estratégica. Sólo hace los dos sistemas más compatibles. El Scorecard puede servir para motivar y evaluar el desempeño. Pero yo veo su principal valor como su facultad para vincular lo que antes eran capacidades sólidas pero separadas de desarrollo de la estrategia y control financiero. Es el puente de desempeño operativo que las corporaciones nunca habían tenido.

¿Con qué frecuencia usted prevé que debe revisarse el Balanced Scorecard de una división?

Creo que les pediremos a los ejecutivos de los grupos que revisen un informe mensual de cada una de sus divisiones, pero el equipo corporativo superior probablemente revisará los Scorecards trimestralmente en forma alternada, de modo que podamos revisar hasta siete u ocho Scorecards de división cada mes.

¿No es inconsistente evaluar la estrategia de una división mensual o trimestralmente? ¿Tal revisión no enfatiza el desempeño de corto plazo?

Yo veo el Scorecard como un sistema estratégico de medición, no como una medición de nuestra estrategia. Y creo que ésa es una distinción importante. El Scorecard mensual o trimestral mide las operaciones que han sido configuradas para ser consistentes con nuestra estrategia de largo plazo.

He aquí un ejemplo de la interacción entre corto y largo plazo. Hemos instado a los ejecutivos de división a escoger indicadores que requerirán que ellos generen un cambio, por ejemplo, penetrar en mercados clave en los que actualmente no estamos representados. Podemos medir esa penetración mensualmente y obtener información valiosa de corto plazo acerca del éxito final de nuestra estrategia a largo plazo. Desde luego, algunos indicadores, tales como participación anual de mercado e indicadores de innovación, no se prestan para actualizaciones mensuales. En su gran mayoría, sin embargo, los indicadores se calculan mensualmente.

¿Alguna idea final sobre el Balanced Scorecard?

Creo que es importante que las empresas no adopten el Scorecard como la última moda. Percibo que varias empresas están recurriendo a Scorecards del mismo modo en que se volcaron a la gestión de la calidad total, a la organización de alto desempeño, y así sucesivamente. Escuchan hablar de una buena idea, varios miembros del staff corporativo trabajan en ella, probablemente con algunos costosos consultores externos, e implantan un sistema que es ligeramente distinto de lo que existía antes. Esos sistemas son sólo incrementales, y no se obtiene mucho valor adicional de ellos.

El asunto empeora si se piensa en el Scorecard como un nuevo sistema de medición que finalmente requerirá centenares y miles de indicadores, además de un enorme y costoso sistema de información ejecutiva. Estas empresas pierden de vista la esencia del Balanced Scorecard: su foco, su simplicidad y su visión. El verdadero beneficio proviene de hacer del Scorecard la piedra angular de la forma en que se maneja la empresa. Debería constituir el núcleo del sistema de gestión, no el sistema de medición. Sólo los altos ejecutivos determinarán si el Scorecard se convierte en un mero ejercicio de registro o en la palanca para perfeccionar y enfocar una estrategia que conduzca a un desempeño excepcional. ♥

Robert S. Kaplan es Baker Foundation Professor en Harvard Business School en Boston. **David P. Norton** es el fundador y director de Palladium Group, ubicado en Lincoln, Massachusetts. Son los autores de *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (Harvard Business Press, 2008).

Reimpresión R0705N-E