

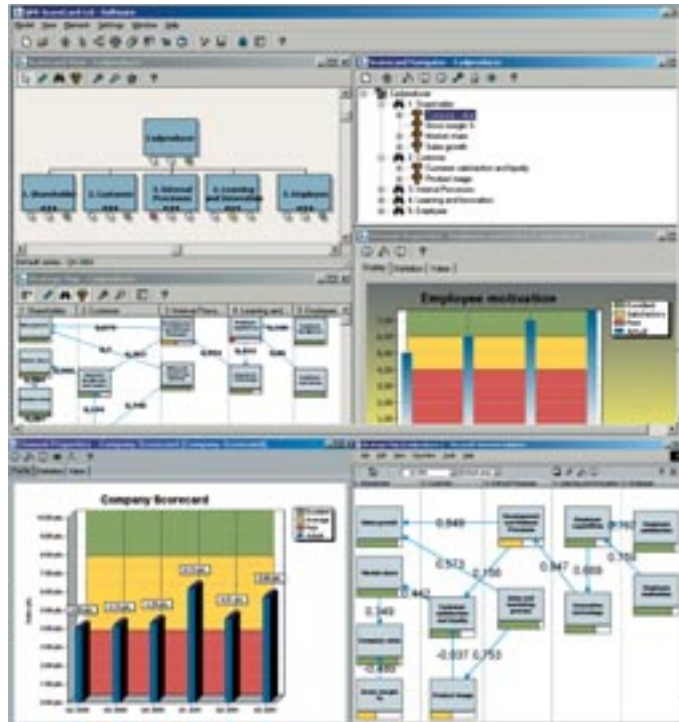
Balanced Scorecard: Si Puedo Medirlo, Puedo Gestionarlo

Esta es la filosofía que preside la implantación de un balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral.

El BSC, originalmente desarrollado por los profesores Norton y Kaplan, tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y en resultados a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, cliente y crecimiento y aprendizaje". Sólo de esta manera se garantiza la consecución de los objetivos estratégicos que toda empresa debe tener fijados para lograr "sobrevivir" en un entorno cada vez más globalizado y cambiante.

El BSC trata de resolver los problemas asociados a la gestión tradicional de las empresas, que pueden resumirse en los siguientes:

- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte



de del resto de la organización.

- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.
- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que

dificulta la toma de decisiones.

- Visión a corto plazo.
- Excesiva concentración en indicadores financieros.

Para implementar un BSC es necesario seguir una metodología clara que permita encontrar ne-

xos de unión entre la misión, visión y valores de la empresa y las acciones que se acometen para lograr los objetivos estratégicos.

De esta forma, se empieza definiendo la **visión, misión y valores** de la empresa: visión (cómo percibe la empresa su mercado actual y futuro), misión (qué papel quiere la empresa jugar en dicho mercado) y valores (cuáles son los principios rectores que van a guiar la actuación de la empresa).

El siguiente paso es establecer la **estrategia** (cómo tenemos que hacerlo) y el **mapa estratégico**, que es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de las relaciones causa-efecto y que constituye el aporte más importante del BSC. El mapa estratégico ayuda a seleccionar y priorizar los objetivos que se agrupan en diversas **perspectivas** (financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento).

Estas perspectivas, que se corresponden con las dimensiones críticas clave de toda organiza-

(Continúa en la pág. 2)

FINANZAS CORPORATIVAS

Edita
Altair Consultores en Finanzas Corporativas S.L.

Producción
Productos Editoriales del Mercado S.A. / PREMSA (Grupo ECO3)

Depósito legal
V-0177-2000

ALTAIR

Proyectos Desarrollados

En esta sección comentamos las características de los principales proyectos que hemos implantado, el valor añadido aportado por **FINSUR** y los beneficios que ha obtenido nuestro cliente tras su implantación.

En este número hablamos del proyecto de Cuadro de Mando Económico Financiero desarrollado en **Aceites Esenciales y Derivados, S.A. (ACEDESA)**.



Nuestros Clientes

En este número, **D. Eduardo Magallón Ecija**, gerente de **Telcoma System España, S.L.**, nos habla de su empresa y de su estrategia para el futuro, así como de su experiencia con **ALTAIR**.





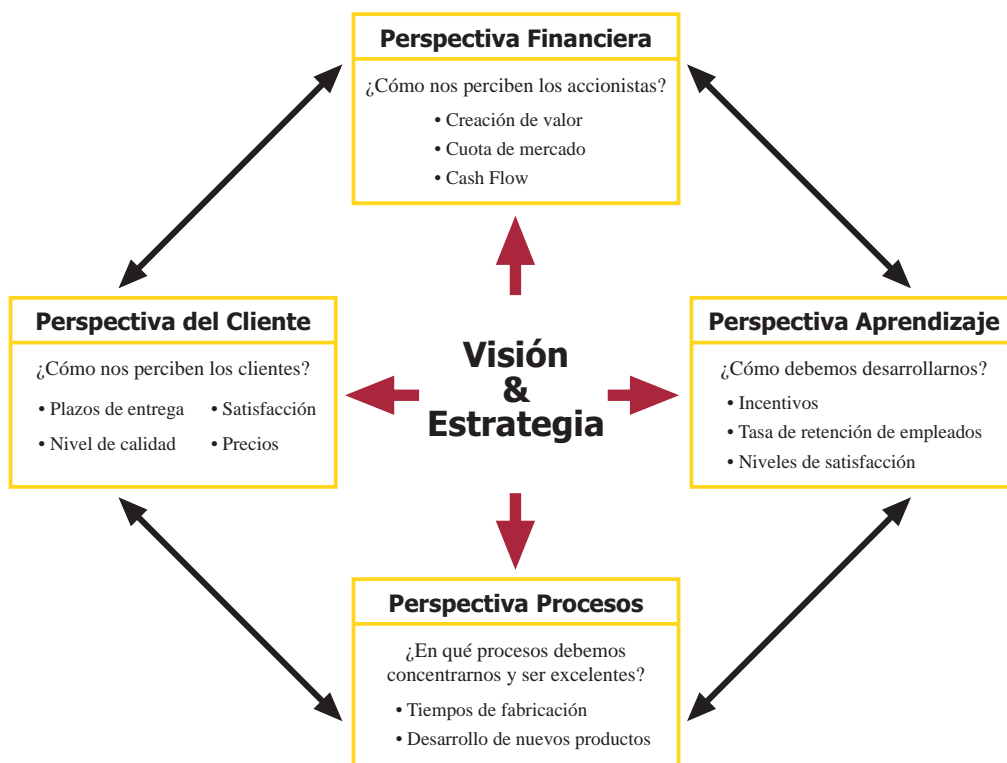
ción, pretenden ayudar a dar respuesta a las siguientes preguntas:

- **Perspectiva financiera:** ¿Qué debemos hacer para superar las expectativas de nuestros accionistas?
- **Perspectiva cliente:** ¿Qué debemos hacer para superar las expectativas de nuestros clientes?
- **Perspectiva procesos:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para superar dichas expectativas?
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener dicha excelencia?

El siguiente paso es identificar, seleccionar y priorizar los **objetivos** de cada una de dichas perspectivas. Es muy importante acertar en dicha selección. Generalmente se tiende a fijar un exceso de objetivos, que diluye los esfuerzos sobre las acciones a desarrollar. A la hora de determinar dichos objetivos es fundamental identificar cuáles son los **“factores críticos de éxito”** (aquello que tenemos que hacer bien para conseguir los objetivos).

El cumplimiento de dichos objetivos se lleva a cabo a través de **indicadores** clave (key performance indicators) que deben, también, ser adecuadamente identificados, priorizados y calculados. Para cada indicador la empresa ha de definir una **meta** (qué es lo que quiere lograr en cada objetivo). La comparación entre la meta y los resultados reales mostrará, generalmente, una diferencia o “gap” que debe ser corregida a través de la propuesta de **acciones a acometer** y la fijación de **responsables**, que se encargarán de llevar a cabo las acciones correctoras necesarias.

Como puede observarse, el BSC presenta una metodología clara de **enlace entre la estrategia de la empresa y la acción**, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.



Fuente: Norton y Kaplan

“Para implementar un BSC es necesario seguir una metodología clara que permita encontrar nexos de unión entre la misión, visión y valores de la empresa y las acciones que se acometen para lograr los objetivos estratégicos”

Artemio Milla Gutiérrez
Socio-Director
amilla@altair-consultores.com