

BALANCED SCORECARD

Por Jesús Cirera Soler

Una nueva era de gestión

Todos los nuevos programas, iniciativas y procesos de cambio de gestión en las empresas se están poniendo en práctica en entornos gobernados por informes financieros anuales, con visiones trimestrales. Es en sí mismo el resultado del informe anual el que condiciona el establecimiento de objetivos, incluso de los estratégicos de largo plazo.

No obstante, cuando las empresas vacían sus existencias de activos intangibles y capacidad, el resultado se ve inmediatamente en la cuenta de resultados. Esto deja claro el valor de estos (como diferenciadores, compitiendo, innovando, vendiendo) que, sin embargo, no son en absoluto valorados en la contabilidad efectiva de las empresas.

¿Qué está pasando?

Se ha materializado un cambio. El cambio está en el sistema. Convivimos con él. Es debido a la especialización, al acceso a la información, a la globalización de los mercados, a la popularización de la tecnología, a un claro aumento de la riqueza, a la presión de la competencia, a la disminución del ciclo de los productos...

Hagamos una retrospectiva de lo que fue y de lo que es:

Antes

Los sistemas de gestión estaban próximos a la contabilidad. Eran sistemas contables desarrollados en un entorno donde el éxito estaba ligado al control de los costos de producción. Existía un ciclo de vida de los productos muy largo, por lo que ser el campeón en la comercialización de un producto en un momento garantizaba serlo en un largo periodo. Los cambios en el producto, por otro lado, eran relativamente moderados debido al costo derivado del propio cambio en la cadena de producción.



La navegación hacia el futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por aptitudes y capacidades no puede conseguirse si nos limitamos a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

Actualmente

Hemos minimizado los costos de producción de forma que han dejado de ser la clave del precio. Existen elevados costos indirectos (I+D+I), logística, etcétera.

El ciclo de vida del producto es muy bajo. La capacidad de duplicar una buena idea es no solo alta, sino instantánea. El éxito en la comercialización está ligado a parámetros de calidad, satisfacción del cliente, innovación, penetración en el mercado, marca... El valor del empleado como conocedor y parte del circuito de venta se multiplica en un entorno eficiente, mientras antes se buscaba la realización de pautas repetitivas y simples.

La manera de valorar actualmente a una empresa pasa ya por poner cifras a cosas que están en el olfato de los analistas (innovación, permeabilidad, implantación, capacidades a futuro, entre otras). Normalizar el método pasaría por la realización de una contabilidad de intangibles que contemple datos de futuro (como valor para el accionista, motivación de los empleados, conocimientos, innovación, adaptabilidad, etcétera), además de los puros datos financieros.

El Balanced Scorecard como método suple este cambio, proporcionando información no solo de cómo estoy y de qué quiero hacer, sino de cómo hacer, cuándo hacer y con quién hacer, regulando los flujos del corto plazo y haciéndolos compatibles con objetivos a largo plazo. Establece un equilibrio entre:

- **Medidas financieras y no financieras.**
- **Indicadores previsionales e históricos.**
- **Actuación interna y externa.**
- **Objetivos a corto y a largo plazo.**

En esta nueva era -de la que en general todos somos conscientes- no conseguimos alinear las medidas de la actuación con la estrategia. Mayoritariamente mejoramos la actuación de los procesos existentes (a través de reducción de costos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más bajos), pero no identificamos los procesos que debemos hacer extraordinariamente bien, ya que aportan poco valor a la objetivación a corto plazo. El cuadro de mando integral se podrá usar no solo para comunicar estrategia, sino también para gestionarla.

El auténtico cambio viene definido por el paso de la Era Industrial a la Era de la Información. En la primera, el beneficio se extraía de la economía de escala: eficiente producción en masa de productos estándar. En la era actual, las compañías no pueden obtener ventaja competitiva sostenible únicamente por la rápida aplicación de las nuevas tecnologías y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El impacto de la Era de la Información es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas fabricantes. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles se ha convertido en algo más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles. A partir de esta explotación podremos:

- **Desarrollar relaciones con los clientes que retengan la lealtad y permitan garantizar el posicionamiento en nuevos clientes.**
- **Introducir productos y servicios innovadores y deseados.**
- **Producir a bajo costo y corto plazo de espera.**
- **Movilizar habilidades y motivación de los empleados para la mejora continua.**
- **Aplicar la tecnología y las técnicas de bases de datos.**

En el nuevo entorno operativo, las organizaciones se deben enfrentar a:

- 1** Compatibilizar la especialización en capacidades funcionales (propias de la Era Industrial) con la velocidad de los procesos integrados, más eficaces y complejos.
- 2** La generación y distribución de productos en modo factoría, con el ofrecimiento de servicios y productos desarrollados a medida, pero sin pagar el costo de las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.
- 3** Competir en entornos globalizados, combinando eficiencia con una mejora de la sensibilidad hacia los clientes locales.
- 4** Disminuir el ciclo de vida de los productos, lo que minimiza la trascendencia del éxito asociado a la distribución de un determinado producto.
- 5** Formar, contratar, convertir a algunos empleados fuertemente capacitados en tareas de especialización funcional en empleados de nivel que piensen y solucionen problemas, asegurando calidad.

Jesús Cirera Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, OBS, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología como Texas Instruments (EE. UU./España), Digital y Apple Computer España, tanto como responsable de sistemas como en áreas comerciales y *marketing*. Actualmente, dirige PCM su propia empresa consultora en áreas de Planificación Estratégica y sistemas avanzados de información (CRM/BPM/BI/BSC), con proyectos de Orientación al Cliente que han sido referencias importantes en los foros especializados (España, América Latina, Angola, Portugal).