

© DR. EINAR
MORENO
QUEZADA

• Director académico y profesor de tiempo completo del Departamento de Finanzas y Contaduría de la UDLAP

• Doctor en Ciencias Financieras por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

• Business Associate Emergenetics International

• Experto en finanzas y contabilidad, planeación estratégica y desarrollo organizacional

• Autor de los libros *Discontinuidad en la Bolsa Mexicana de Valores* y *Matemáticas financieras*, y coautor del libro *Gestión de talento. Las mejores prácticas de grandes empresas en México*, entre otros

¡BALANCED SCORECARD PARA TODOS!

Robert S. Kaplan y David P. Norton (hace 23 años) publicaron el primer libro de la metodología balanced scorecard (BSC). Ésta obliga a las organizaciones a tener una visión clara a corto, mediano y largo plazo, a través de relaciones causa-efecto, alinea los recursos disponibles rumbo al cumplimiento de dicha visión y, finalmente, mide el impacto de la ejecución de las estrategias. Es una herramienta dinámica que te brinda oportunidad de reacción ante estrategias que son efectivamente formuladas pero que pudieran no generar el impacto esperado. Desde hace un par de décadas todo se ha vuelto estratégico por lo que las empresas y organizaciones se confunden al momento de definir, seleccionar y gestionar sus estrategias. Recordemos que una estrategia es aquella acción que hace posible pasar de una situación actual a una situación deseada distinta en el futuro.

Pero, ¿cómo saber si la estrategia es la correcta? La única manera es ejecutándola y midiendo su impacto. Si la estrategia da el resultado esperado se habrá validado su relevancia. Aunque, ¿qué sucede si por el contrario la estrategia no genera el resultado deseado? Simplemente es momento de cambiarla. BSC es la herramienta que permite gestionar estrategias a través de la medición continua de resultados. El modelo trabaja con cuatro perspectivas que van dando sentido a todas las operaciones de la organización: finanzas, clientes, procesos, innovación y aprendizaje.

El orden de las perspectivas no es casualidad, los autores entendieron que cualquier organización sigue ese camino natural rumbo a la creación de valor económico. La metodología BSC dibuja dos esquemas para llegar a los resultados financieros: productividad o crecimiento. La productividad se logra a través de mejoras

en la estructura de costos o maximizando el uso de los activos de la compañía (capacidad instalada). El crecimiento se logra a través del incremento de las ventas a los clientes actuales o de la realización de ventas a nuevos clientes. Para la perspectiva de clientes se debe tener claro lo que no puede fallar en el producto o servicio ofrecido. Y, para no fallar, se deben tener procesos bien definidos e instalados que cuiden la propuesta de valor. Finalmente, los procesos son ejecutados por personas, capital humano y con el soporte de sistemas de información. Así, BSC alinea todas las actividades de la compañía en un solo documento. A partir de su creación, cientos de empresas han experimentado beneficios tangibles por su aplicación. Las empresas mexicanas, sin importar su tamaño o antigüedad, deben aprovechar las bondades que la metodología BSC les ofrece para maximizar su probabilidad de éxito. **C**



BSC es la herramienta que permite gestionar estrategias a través de la medición continua de resultados.