



# La Planeación Estratégica, y el Balanced Scorecard en tiempos de cambio

---

***“En el mundo actual la única constante es el cambio”***

*Russell Ackoff Padre de la Planeación Estratégica*

L.C. Eduardo V.Merino

Mucho se ha comentado alrededor de la planeación estratégica, tanto que podríamos llegar a decir que se *“ha gastado este término”* en la búsqueda de propuestas o soluciones mágicas por no decir fantásticas, sin embargo... ¿realmente conocemos este concepto? Por otra parte, últimamente es común ver en la Dirección y la Administración de las empresas una creciente preocupación por tener un mayor control de lo que ocurre en la empresa mediante el uso de diversos indicadores de gestión, esto nos lleva al siguiente cuestionamiento... ¿sobre qué bases fundamentamos la selección de nuestros indicadores y si estos dan respuesta a lo que realmente es crítico al interior de la empresa?

En las siguientes líneas determinaremos elementos a considerar que nos permitirán saber si estamos usando estos términos en forma adecuada o simplemente los empleamos como algunos más dentro de nuestra simpática jerga fiscal-contable-financiera común.

## Planeación estratégica

Sin querer aspirar a convertirnos en puristas de la administración, el término planeación estratégica se puede definir de manera muy sencilla, “es la suma de pasos o actividades que debemos identificar hoy, que nos permitirán encontrarnos en un futuro deseado”, así pues, con el análisis de esta simple declaración podremos empezar a tener luz sobre si realmente lo que actualmente consideramos como todo un proceso de planeación estratégica es simplemente el cumplimiento de un objetivo estratégico.

Para llevar a cabo un proceso completo de planeación estratégica debemos primeramente hacer reconocimiento real de la situación en la que nos encontramos, considerando todas las áreas críticas (sean operativas o no, neurálgicas o de soporte) sin dejar de lado ninguna, la manera más común (y recomendada) de hacer esto es mediante un análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de tal manera que podamos ubicar a la empresa dentro de un contexto real en donde todas las partes interactúan unas con otras, dando lugar a un proceso que más adelante conoceremos como “causa y efecto”, un ejemplo común de los anterior lo podemos ver en el financiamiento de inversiones, ya que este proceso impactará en la empresa dependiendo del objetivo estratégico que se pretenda (p.e. impactar provechosamente en los impuestos a costa del flujo de efectivo, o minimizar el impacto



en el flujo mediante el diferimiento de la deuda a costa de una mayor carga financiera y de la posible obtención de un menor beneficio fiscal).

Las situaciones arriba presentadas dejan de ser decisiones propiedad del Gerente de Impuestos, Contador General o Gerente de Finanzas para ser decisiones propias de un comité interdisciplinario que analice la forma más conveniente de financiar una inversión –todo esto– considerando que previamente

*Lo que no se define  
no se puede medir,  
lo que no se puede  
medir no se puede  
mejorar, lo que no  
se mejora  
eventualmente se  
deteriora*

*Axioma de Calidad*

ya se hubiese realizado una evaluación costo-beneficio acerca de la conveniencia de erogar recursos en la adquisición del activo versus el provecho que se obtiene en términos operativos y/o comerciales, y de la misma forma este costo-beneficio estará sujeto a la frontera de posibilidades técnicas y logísticas de la empresa y de la capacidad de comercialización que tenga el departamento de ventas -y lo más peligroso para la Dirección- el impacto que tendrá en la política de pago de dividendos a los accionistas.

Como podemos ver una simple decisión de financiamiento la hemos empujado hacia otras áreas que comúnmente no consideramos para tal efecto, lo que nos lleva a pensar que todas las decisiones que tomemos sobre un área específica tendrán una repercusión directa o indirecta en otras.

Analicemos literalmente el término “planeación estratégica”, por planeación entendemos a aquel proceso de previsión de eventos a desarrollarse, esta definición es algo que fácilmente podemos dar como algo que hacemos en forma natural, mientras que el concepto de “estratégico” seguramente nos causará mayor problema definirlo ya que a simple vista solo lo asociamos con el concepto de “estrategia”, sin reflexionar en estas y lo que es peor, en la forma en la que creamos una estrategia.

Ahora bien, partiendo de que la planeación estratégica involucra el concepto de pre visualización de estrategias quedan los siguientes cuestionamientos.

1. ¿Cuento con una o más estrategias para lograr la visión o propósitos que tengo de mi empresa?
2. ¿Puedo definir las en forma clara y concisa? (no más de 30 palabras por estrategia)
3. ¿Se encuentran estructuradas mis estrategias?
4. Y finalmente (aun teniendo estrategias claras, concisas, definidas y estructuradas), ¿podrán mis empleados o colegas definir nuestras estrategias de la misma forma?

La respuesta a esos cuestionamientos nos dará una clara comprensión de la forma en que nuestra organización, área o departamento tiene claro sus funciones y como nuestras estrategias impactarán positivamente o no en la organización.

En la actualidad las reflexiones planteadas definen el estilo de dirección administración y operación de las empresas mexicanas, en donde comúnmente no tenemos un plan definido ni una visión orientada de lo que queremos como empresa, sino únicamente incorporamos buenas intenciones a una carta de



buenos deseos que tarde o temprano se constituye como nuestro Plan Anual de Objetivos, sin que realmente genere interés en el seguimiento que se dé a los indicadores ni a la medición del avance logrado en cada uno de los puntos integrantes del mismo.

Esta pérdida de objetividad en lo que es crítico nos lleva a que comúnmente nos desempeñemos en nuestros trabajos en la resolución de imprevistos y no en lo que debería ser un trabajo organizado y orientado a la contribución de valor en la empresa. Esta falta de alineación entre lo que deberíamos ser y lo que somos, hace que las organizaciones tarde o temprano pierdan el enfoque de lo que es prioritario y su respuesta ante un medio ambiente cambiante sea más lenta, exponiéndose a quedarse a la zaga y poniendo en peligro el buen desempeño de la empresa.

## El Balanced Scorecard

Tres ranas se encuentran sentadas en una cerca, una de ellas decide saltar, de modo que ¿cuántas quedan?... la respuesta es simple: “aún las tres”, el hecho de que una de ellas haya decidido dar el gran salto no significa que ya saltó. Existe una gran brecha entre decidirse a hacer algo y el hacerlo, en la actualidad lo anterior se aprecia más claramente en el proceso de toma de decisiones en las empresas.

El relato anterior, nos sirve para hacer hincapié en una realidad:

¿“Cuántas veces desarrollamos planes que nunca llevamos a cabo”?

O bien podemos presentarlo de otra forma:

¿Cuántas veces nos ha ocurrido que aquella idea genial que pusimos en práctica no ofrece los resultados esperados?

Seguramente se sorprendería si supiera que *el 85% de la ideas nunca ve la luz*, y que *el 1 de cada 9 ideas llevadas a la práctica tiene éxito*, la pregunta es.... ¿porque?

Estos datos no son privativos de una cultura empresarial como la mexicana sino que es algo común a nivel internacional, sin embargo debemos de reconocer que los mexicanos tenemos cierta propensión hacia estas situaciones. Una de las causas principales es el hecho a que el horizonte de planeación (mas allá de que tenga sustento metodológico o no) se fija comúnmente en base a un ejercicio fiscal y rara vez cruza esa frontera temporal, sin embargo hay que reconocer que cualquier empresa medianamente organizada cuenta con los elementos esenciales para establecer horizontes más largos de planeación (conceptos como Visión, Misión, Objetivo General, Políticas de Calidad, Organigramas, Descripción de Puestos, Manuales, etc...) aunque la mayoría solo las mantienen como un poster en la entrada de la empresa sin darles mayor importancia que la que pudiera tener una buena intención o como parte de la biblioteca de la Dirección según sea el caso.



Por otra parte, el simple hecho de que se cuente con elementos como los arriba señalados, nos permite contar con una base de información elemental para la creación de un modelo de Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) en donde se puede representar información crítica para la empresa sean o no valores tangibles.

Con base a lo anterior podemos definir que el Balanced Scorecard es un *sistema de Planeación Estratégica y Administración usado para alinear las actividades de las empresas con la Visión y Estrategias de la Organización, mejorando por consecuencia las comunicaciones internas y externas supervisando el desempeño de la organización en la búsqueda por alcanzar sus objetivos estratégicos<sup>ii</sup>*, permitiéndonos ver como **la estrategia se convierte en acción**.

La metodología básica del Balanced Scorecard se sustenta en la denominada “Teoría Z”, la cual toma su nombre por la secuencia de perspectivas que a continuación detallamos y explicamos en su esencia:

- ⇒ Aprendizaje.- *“Si contamos con personal capacitado”*
- ⇒ Procesos.- *“Que entienda y ejecute sus procesos de manera eficiente”*
- ⇒ Cliente.- *“Contaremos con clientes satisfechos”*
- ⇒ Financiera.- *“Que contribuirán en la mejora de los resultados financieros”*

Este razonamiento parece ser simple en su esencia, sin embargo es crucial en el éxito de cualquier estrategia, proyecto o nueva iniciativa ya que considera, desde el desarrollo de competencias del recurso humano orientados a la operación, hasta la ejecución de actividades y procesos cuyo destino será en todo momento la satisfacción del cliente y su impacto en los resultados de la empresa.

Esta teoría no es exclusiva para la iniciativa privada ya que también es aplicable a la iniciativa pública, aunque el orden de las perspectivas varíe en función de la naturaleza propia de las instituciones públicas, en donde la prioridad no es el beneficio financiero sino que el beneficio final siempre será orientado hacia el ciudadano. También es prudente señalar que aunque comúnmente se señalan cuatro perspectivas este número no es limitativo aunque siempre deberá ser un numero de suficiente y al mismo tiempo manejable para impedir la pérdida del enfoque de las prioridades, un ejemplo de este tipo de variante encontrado en la práctica es el aplicado en el equipo de futbol Real Madrid, cuyo modelo de Balanced Scorecard considera seis perspectivas:

- ⇒ Perspectiva de Aprendizaje
- ⇒ Perspectiva de Deportiva
- ⇒ Perspectiva de Clientes
- ⇒ Perspectiva Financiera
- ⇒ Perspectiva del Aficionado
- ⇒ Perspectiva del Ciudadano

En este caso particular la perspectiva de procesos se convierte en una perspectiva deportiva (por razones de la naturaleza de esta organización, visualizando la perspectiva en un contexto superior al



simple concepto de procesos, en donde la ejecución de estos conllevará resultados esperados y el cumplimiento de la “perspectiva deportiva”), las otras variantes, “Perspectiva del Aficionado” se orienta hacia aquellos simpatizantes del equipo que no necesariamente son socios del mismo, mientras que la “Perspectiva Ciudadana” se orienta fundamentalmente al beneficio o derrama que arroja una institución como el Real Madrid en la comunidad Madrileña.

Cada una de estas perspectivas se representa gráficamente en un Mapa Estratégico, el cual no es más que la consecución lógica de un resultado derivado de las acciones virtuosas que llevemos a cabo en la organización, a este proceso se le denomina comúnmente **“causa y efecto”** en donde todo elemento alimenta y contribuye al logro de la Misión de la empresa. El Mapa Estratégico toma su nombre de las estrategias convertidas en las diversas líneas de acción estratégica desarrolladas para alcanzar los objetivos establecidos por la institución y su impacto en cada una de las perspectivas.

Otro beneficio resultante del empleo de la metodología del Balanced Scorecard es la denominada **“alineación”**, en donde cada área o departamento contribuye de manera efectiva al cumplimiento de la Misión de la empresa, como consecuencia de la aportación de un trabajo efectivo y orientado en todo momento hacia la obtención de resultados esperados dejando de lado el trabajo *“de última hora o de bombero apaga-fuegos”*, el cual deberá ser la excepción y no la norma. En otras palabras se realzará el concepto de productividad laboral al realizar el trabajo *“bien y a la primera”*.

*Finalmente mediante el empleo del Balanced Scorecard estamos en posición de establecer una relación fuerte y sustentable entre conceptos tan etéreos como planeación o estrategia y los beneficios tangibles esperados como consecuencia, cumpliendo de esta manera con la premisa de que el Balanced Scorecard convierte la estrategia en acción y se apoya para su control en el empleo de tableros de indicadores en donde se reflejan todas la variables consideradas críticas (expresadas en indicadores) en el éxito de una empresa, asignándole igual importancia a indicadores como pudiesen ser “satisfacción del cliente” o “rotación de cartera” por ejemplo, de la misma forma señala la tendencia histórica de estos indicadores, alcance del cumplimiento, responsable y comparación contra una meta o presupuesto de cada área o departamento, **ofreciendo un beneficio de calidad a la alta dirección al contar con información sustentada en indicadores cuya criticidad o relevancia permitan tomar decisiones soportadas sobre el comportamiento, cumplimiento y logro de los objetivos planteados en la institución.***

Finalmente el Balanced Scorecard ofrece resultados tangibles para toma de decisiones, ya que permite entre otras cosas:

- Proporcionar a la Dirección y a la Administración de la empresa de un cuadro global, integral y equilibrado que resuma en indicadores el estatus actual y el comportamiento de las operaciones y procesos que se desarrollan al interior.
- Implantar y realizar mediante indicadores de cumplimiento de un adecuado seguimiento del grado de consecución de la estrategia formulada y su impacto en los objetivos y metas de la dirección o consejo de administración.
- Clarificar, explicar y consensuar la estrategia de la organización.



- Gestionar de forma coherente y adecuada los activos tangibles e intangibles de la organización, potenciando aquellos considerados críticos
- Incorporar a los sistemas de gestión y de decisión, de una forma rápida, los cambios que se producen en el entorno (reformulación de la estrategia).
- Enfocar los recursos de los que dispone la organización hacia la consecución de una única misión (racionalización de los recursos)
- Alinear la estructura organizacional, las personas y principalmente los procesos hacia la consecución de la estrategia formulada
- Alinear los indicadores de mediciones clave de desempeño con la estrategia en todos los niveles de la organización.
- Facilita la comunicación y comprensión de las metas del negocio a todos los niveles de la organización, facilitando de igual manera la retroalimentación.
- Ayuda a reducir y ordenar en función de su criticidad la información generada por las distintas áreas funcionales de la organización

*Muchas veces el problema no se encuentra en lo que desconocemos, sino en lo que damos por sentado que sabemos.*

*Mark Twain*

*Escritor estadounidense*

---

<sup>i</sup> Alan F. Sutton PhD., Cornell University.- Latin-American Financial Review 1998

<sup>ii</sup> The Balanced Scorecard Institute