

# BALANCED SCORECARD: UN CONCEPTO Y VARIOS MODELOS

*“Con las pasiones uno no se aburre jamás.  
Sin ellas, se idiotiza” (Stendhal)*



## Por Mauricio E. Lambertucci\*

La mayor parte de mi vida consciente la he pasado tratando de no aburrirme. Y el mayor desafío ha sido lograr eso en el trabajo. ¿Por qué en el trabajo? Porque es el lugar donde pasamos la mayor parte de nuestra vida. Lograr apasionarse por lo que uno hace es una bendición que uno elige cultivar... o no.

En mi caso esto comenzó el 19 de octubre de 1998. Y la excusa fue superar el desafío que me hiciera el profesor Miguel Ángel Di Ranni para completar el trabajo final de grado de mi carrera como contador público: él me alentó a descubrir un tema que me apasionase y a estudiarlo profesionalmente. Y así fue como ese día –después de pasar por el largo proceso de entusiasmarme con varios temas, y desencantarme de todos ellos– tuve por primera vez en mis manos el libro *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, de Robert S. Kaplan y David P. Norton. Y como dicen por ahí, “cuidado con lo que lees: puede transformar tu vida”.

Ese libro transformó mi comprensión, me regaló un nuevo mapa para transitar el territorio complejo de la gestión de las organizaciones. Con el devenir de los años, ese interés inicial se convirtió en una genuina vocación profesional que me ha llevado a realizar numerosas investigaciones, a desarrollar una metodología para el despliegue del concepto<sup>1</sup>, y a escribir en diferentes publicaciones sobre el rol del control, sobre la relevancia de los factores de generación de influencia para lograr el alineamiento de las conductas de las personas, sobre la importancia de la apropiada definición del sistema de costeo –puesto que éste provee la unidad de medida– y, en definitiva, sobre cómo lograr que los resultados sean consistentes con los objetivos planteados.

El 18 de junio de este año tuve la oportunidad de ir a las fuentes y contrastar mis comprensiones directamente con los autores en el marco del Palladium Kaplan – Norton Balanced Scorecard Certification Boot Camp, que en asociación con Harvard Business Publishing se desarrolló en Boston, Massachusetts.

Este programa se dicta desde más de diez años en todo el mundo, y está orientado a la formación de *practitioners* certificados en Balanced Scorecard. En todo este tiempo han pasado cerca de dos mil *practitioners*, y a mí me ha tocado ser el tercer argentino que forma parte de este grupo de consultores. En esta edición del programa, me tocó compartir un grupo internacional y multidisciplinario formado por treinta ejecutivos de firmas multinacionales de los cinco continentes, preocupados por hallar solución a problemáticas que aunque con diferencias culturales y de idiosincrasia, en el fondo eran las mismas: cómo lograr el alineamiento de las conductas de las personas a los objetivos de la organización.

Al llegar a Boston, mis primeras impresiones estuvieron vinculadas con entender que estaba en otro mundo, con reglas de juego propias, y donde las sutiles diferencias en relación a las reglas de civilidad, convenciones sociales o normas de conducta tienen consecuencias significativamente distintas a las de estas latitudes: desde el simple hecho de que en la calle el peatón tiene una prioridad real y cruza por la senda peatonal mientras todo el mundo respeta los semáforos, hasta en el terreno de los vínculos interpersonales –profesionales y académicos–, donde en el trato se vivencia una apariencia de familiaridad con el otro y si-

\* El autor es Máster en Gobierno (Universidad de Navarra), contador público (Universidad de Buenos Aires, UBA), especialista en Negociación (Universidad de Belgrano, UB), profesor titular de Costos (Universidad ISALUD), profesor asociado de Gestión de Costos (UBA), profesor titular de Costos I, Costos II y Control de Gestión (UB), director del Centro de Estudios de Competitividad y Gestión de Costos de la UB, miembro del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos, director de posgrado de Tablero de Comando y Business Intelligence (UB), y director de LBC Consultores.

E-mail: [mlambertucci@lbconsultores.com.ar](mailto:mlambertucci@lbconsultores.com.ar)

multáneamente se percibe una cierta formalidad educada y distante que reafirma su individualidad<sup>2</sup>.

Este conjunto de características –que son distintas a las que estamos acostumbrados– son relevantes y constituyen el supuesto no cuestionado y asumido sobre el que se soportan las herramientas de gestión de las que se sirven las organizaciones de esas latitudes. Es sobre ellas que se basa la metodología XPP –metodología oficial creada por Kaplan y Norton– para desplegar el concepto de BSC en las organizaciones.

Ese conjunto de atributos es significativamente distinto en América Latina y en otras latitudes, por lo tanto la metodología que despliega el concepto de BSC justifica una revisión crítica. Tuve esta intuición hace ya más de siete años cuando desarrollé lo que posteriormente sería conocido con el nombre “M7+1”<sup>3</sup>.

La experiencia de estudiar con el Dr. David P. Norton me permitió contrastar la Metodología 7 + 1 (M7+1) con la metodología “Palladium Execution Premium Process”<sup>4</sup> (XPP) propuesta por Kaplan y Norton y verificar que esta última es una solución óptima para desplegar el BSC en organizaciones con múltiples niveles jerárquicos y con variadas unidades de negocio donde abundan distintos equipos de gestión que toman decisiones no programables, las que impactan en la consecución de los objetivos generales de la organización –típicamente, las llamadas “empresas multinacionales”–. Este es el tipo de organizaciones que dominan la realidad económica de los Estados Unidos, por lo que el XPP constituye para éstas una guía confiable y probada en lo que hace al despliegue del concepto del BSC.

En América del Sur, la realidad dominante de las organizaciones que participan en la vida económica de nuestra región es bien distinta: no son organi-



*Mauricio E. Lambertucci, junto al profesor David P. Norton en Boston.*

zaciones tan grandes pero mantienen la complejidad en el proceso de influir sobre las decisiones no programadas para que éstas estén alineadas con los objetivos definidos.

Por tanto, subyace la necesidad de contar con una herramienta metodológica que se adecue tanto al propósito final –alinear las conductas– como a la realidad económica y operativa de este tipo particular de organizaciones. En este sentido, M7+1 provee un mecanismo efectivo que permite conectar los resultados de las operaciones con los objetivos de la organización.

En resumen, M7+1 es un método probado para articular la gestión de influencias sobre las decisiones que toman las personas –única fuente generadora de resultados–, y que despliega el concepto de BSC para este tipo de organizaciones.

Retomando el relato de la experiencia en Boston, recuerdo con gratitud las charlas informales que mantuve con David P. Norton, donde descubrí a una persona cálida, sencilla en sus formas, un afable profesor que se brinda sin reservas a sus alumnos. En esos intercambios pude expresarle mis dudas e inquietudes respecto de la flexibilidad que puede tener este modelo para adaptarse a las características locales y de mi intento de lograrlo a través del M7+1 en estas latitudes.

A continuación, describiré esquemáticamente la metodología M7+1 con la idea de compartir el enfoque:

## Identificar objetivos generales:

El camino se inicia efectuando una apropiada descripción de los objetivos generales de la compañía, típicamente condicionados tanto por la misión, la visión y el conjunto de reglas que definen el contexto ético y los valores propiciados por la organización. A través de un proceso metodológicamente estructurado, se arriba a una definición operativa de estos objetivos generales.

## Definir perspectivas:

Para cada objetivo general detectado en la etapa anterior, se identificará en cada uno de los puntos de vista relevantes –perspectivas financieras, del cliente, de los procesos y de la capacitación y del aprendizaje– los objetivos intermedios sobre los que deberán alinearse las acciones de las personas. El output de esta etapa será un conjunto acotado de objetivos a lograr para cada perspectiva.

## Identificar factores críticos de éxito:

Para cada objetivo intermedio de cada perspectiva, se procederá a identificar los factores críticos de éxito (KPI) vinculados a los mismos.

## Identificar objetivos de control:

Para cada factor crítico de éxito, se analizará qué activo, pasivo o proceso crítico describe con mayor precisión el status actual de ese objeto de medición.

## Diseñar indicadores:

Para cada objeto de control, se diseñará la métrica que mejor describa la realidad a mensurar teniendo en cuenta la precisión, la disponibilidad

del circuito administrativo que provee el dato y la relación costo – utilidad de la métrica propuesta. La precisa definición de la taxonomía del indicador será crítica y determinante en relación a la utilidad integral del modelo propuesto, toda vez que el sistema de gestión se alimentará de la información contenida en este diccionario de indicadores, que en su estructura respeta los principios del *datawarehouse*.

### Diseñar vistas:

Desde el inicio hasta esta etapa, la complejidad del enfoque ha sido creciente. Ha sido un camino de uno a muchos. Para evitar un crecimiento exponencial de la complejidad a administrar, en cada etapa hemos actuado con un criterio paretiano, procurando quedarnos con los mínimos relevantes. En esta etapa definiremos el contenido de indicadores para cada perfil de consulta que interactuará con el BSC. Se tendrá en cuenta las preferencias en cada perfil de usuario relacionadas con el nivel de detalle – o de resumen– con que la información será presentada, y se definirán los niveles de seguridad en los accesos y se validarán con los usuarios finales.

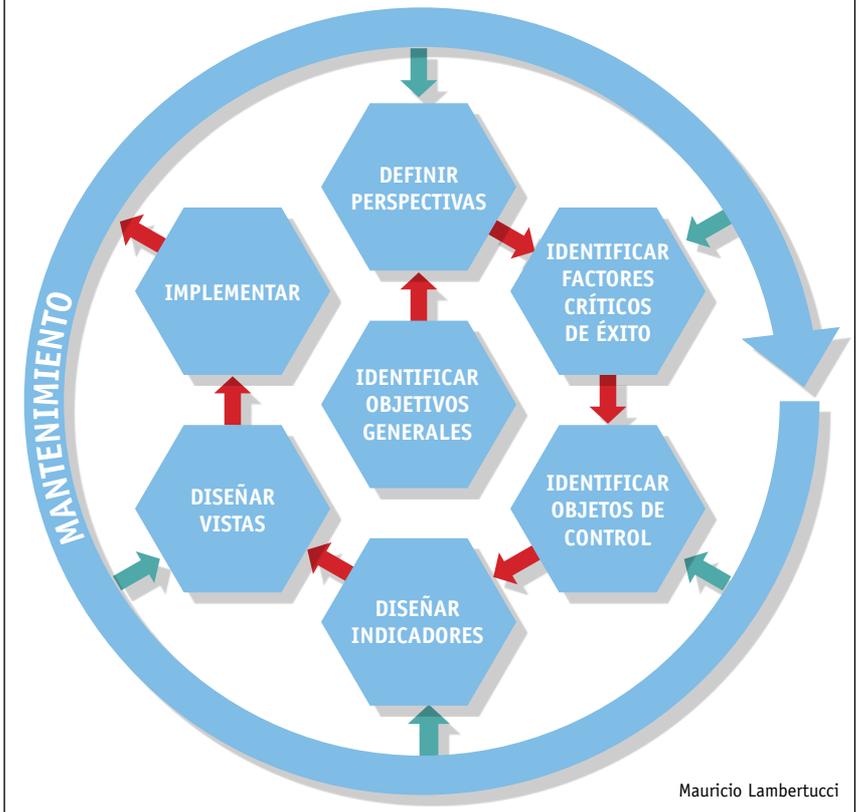
### Implementar:

Esta etapa no escapa a las generalidades de cualquier otra implementación: se establecerá una prueba piloto del modelo, se efectuarán los ajustes menores que surjan como resultado de esa prueba piloto, se identificarán las audiencias a capacitar y se desplegará la capacitación. Finalmente, se realizará la puesta en producción del modelo.

### Mantenimiento:

Como se ha expresado, ésta es una herramienta viva cuya utilidad deviene de una correcta adecuación del mapa al territorio –del modelo de gestión a la realidad organizacional–. Y como

## M 7+1<sup>©</sup>: enfoque metodológico para el despliegue del concepto de Balanced Scorecard



Mauricio Lambertucci

la realidad es dinámica por naturaleza, es preciso incorporar metodológicamente la revisión de los supuestos como parte del modelo, configurando de esta manera las bases de una retroalimentación positiva de las prácticas de gestión.

En los últimos siete años, ya son varias las compañías que se han servido de esta metodología para implementar el concepto de Balanced Scorecard en la Argentina. La comprensión de que ésta es una herramienta viva, que debe adaptarse a las transformaciones de la vida real de las organizacio-

nes y su entorno, ha hecho que cada vez que se recorre el ciclo de la metodología se perfeccione la herramienta, fomentando un círculo virtuoso que refuerza los factores generadores de influencia que modifican las conductas de las personas, proveyendo al mismo tiempo información de gestión oportuna para la toma de decisiones no programadas.

Así como ejercer nuestras pasiones nos mantiene vivos –y nos aleja del aburrimiento–, la permanente revisión de nuestras prácticas nos mantiene alertas y nos aleja de la mediocridad.

- 1 A modo de ejemplo, en marzo del 2011, a pedido del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, he escrito –en coautoría con el Dr. Federico Kralj–, el trabajo “Tableros de comando en la efectividad de la gestión”. Cuaderno Profesional N° 52, CABA, Marzo del 2011. En él se ofrece una introducción a la metodología “M 7+1” y a la problemática del diseño de un BSC.
- 2 Estas diferencias enunciadas son meramente descriptivas y casi anecdóticas, y están lejos de agotar el tema.
- 3 M 7+1 es propiedad intelectual de Mauricio Lambertucci.
- 4 Palladium Execution Premium Process<sup>©</sup> es propiedad intelectual de Palladium Group Inc., Compañía de Consultoría creada por Robert S. Kaplan y David P. Norton. Esta es la metodología oficial con la que estos autores proponen desplegar el BSC en las organizaciones.