

## Balance ScoreCard

Durante la mayor parte del siglo XX el control de gestión ha estado muy orientado a controlar los costes. Ya en los años veinte se utilizaban gran parte de los procedimientos contables actuales (presupuestos, costes estándar...). Y es que realmente, hasta los años setenta, la competencia era limitada, siendo en general las organizaciones muy verticales y jerárquicas, y productos de largo ciclo de vida.

---

**El control de gestión tradicional no es suficiente, ya que los indicadores financieros muestran resultados de actividades pasadas.**

---

Esa visión a corto plazo puede hipotecar total o parcialmente el desarrollo futuro de la empresa. Puede haber reducción de inversiones orientadas hacia el futuro, en I+D, formación, etc. En ese enfoque tradicional, la información para la imputación de costes y control de inversiones puede no ser adecuada, ya que las cantidades irían a un determinado centro de costes, siendo difícil de valorar el coste a largo plazo del desarrollo de productos.

Por otro lado, en un esquema tradicional es difícil que los empleados vean cómo su trabajo directo impacta en los grandes resultados financieros. Por lo que respecta al entorno/sector, no hay un mecanismo/enfoque para conocer cómo cambian los requerimientos del cliente, ni tampoco cómo evoluciona la competencia.

---

**En este contexto, los equipos de dirección con más visión de futuro entendieron que si querían obtener buenos resultados sostenibles a largo plazo debían definirlos y marcar el camino para ello (estrategia), desarrollando las capacidades necesarias.**

---

Así pues, el *cuadro de mando integral* (*balanced ScoreCard*) es una herramienta/modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a *desplegar su estrategia* y a hacer un seguimiento y mejora de la misma.

Partiendo de la misión (qué hace una organización), la visión (en qué se quiere convertir) y los valores (cuáles son las pautas de comportamiento), la estrategia nos va a identificar las actuaciones futuras de la organización, las cuales agruparemos en líneas estratégicas. Las líneas estratégicas deberán convertirse en objetivos estratégicos tangibles, los cuales serán seguidos mediante indicadores estratégicos.

Los indicadores estratégicos tendrán unas metas, o lo que es lo mismo, se concretarán en qué *resultados* hay que conseguir para un *periodo de tiempo*. La consecución de esas metas requerirá la puesta en marcha de planes, acciones y proyectos, los cuales serán seguidos por medio de indicadores operacionales.

*Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*, de Joaquín Membrado Martínez

Sxnerpuls