



**Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"**  
Repositorio Institucional

# Balanced Scorecard

---

---

de las perspectivas a los centros de gravedad  
estratégicos

Año  
2014

Autor  
Caballero, José

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Caballero, J. (2014) *Balanced Scorecard*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

**III CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA  
REPÚBLICA**

**ENCUENTRO REGIONAL CENTRO OESTE DE ADENAG**

**INTEGRACIÓN Y COMPETITIVIDAD PARA EL FUTURO DE  
LAS ORGANIZACIONES**

VILLA MARÍA

06 y 07 DE NOVIEMBRE DE 2014

**BALANCED SCORECARD: DE LAS PERSPECTIVAS A LOS CENTROS  
DE GRAVEDAD ESTRATÉGICOS**

**CABALLERO, JOSÉ: AUTOR Y EXPOSITOR**

# BALANCED SCORECARD: DE LAS PERSPECTIVAS A LOS CENTROS DE GRAVEDAD ESTRATÉGICOS

---

**CABALLERO, JOSÉ**

## **Palabras Claves**

Competencia, Objetivos Organizacionales, Estrategia, Balance Scorecard (BSC), Centro de Gravedad Estratégico

## **Abstract**

El Balance Scorecard (BSC) ofrece un método estructurado de selección de indicadores. Específicamente se construye con cuatro pilares, llamados perspectivas (Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento)

Del análisis de la crítica efectuada a la herramienta BSC, lo más resonante a este modelo viene dado por, la falta de justificación de tales perspectivas dentro del contexto de funcionamiento de los negocios y el desconocimiento del conflicto.

Este trabajo pretende servirse del modelo creado en el BSC y contrastarlo con un modo específico de concebir la estrategia empresarial. Se desprenden los conceptos de Centros de Gravedad Estratégicos (CGE), como aquellos nodos estratégicos que independientemente de quienes sean los actores en juego, la lógica de funcionamiento donde se desarrolla el conflicto competitivo hace que inevitablemente se concentren esfuerzos y recursos en estos puntos para mantener y permitir la consecución de los objetivos organizacionales.

Se postulan como centros de gravedad estratégicos, teniendo en cuenta el conflicto competitivo a: 1 – Capital, 2 – Mercado, 3 – Costos y 4 – Productividad. En este sentido, los Centros de Gravedad Estratégicos serían la herramienta complementaria en la elaboración y utilización del BSC, ya que los mismos señalan los espacios competitivos que permiten asegurar el equilibrio y la obtención de ganancias.

## **PARTE I: LAS PERSPECTIVAS EN EL BALANCE SCORECARD**

### **ANTECEDENTES DEL BALANCED SCORECARD (BSC)**

En Francia, en los años 60, se puso de moda utilizar una herramienta llamada “Tableau de Bord”. Este instrumento incorporaba en un documento, diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el BSC.

En conclusión, podríamos señalar que el BSC actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de tablero de control.

### **EL BALANCED SCORECARD**

En su primera formulación realizada por Norton y Kaplan en el año 1992 se definía al BSC como: “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”, para ser “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. Por lo tanto, existe una condición de concepción y uso del BSC: la existencia de una estrategia.

Este “conjunto coherente de indicadores” está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa. Resulta evidente que la idea de “utilizar indicadores tanto financieros como no financieros” tiene al menos un siglo, y la idea de “combinarlos para hacer el seguimiento de los procesos estratégicos” tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia.

La distinción en el BSC es la forma en la que se seleccionan los indicadores.

En un tablero de control los indicadores lo seleccionan los directivos, los que realizarán el control de gestión de la empresa. En este caso, cada directivo escoge los indicadores que considere más convenientes según su propia formación, intuición y experiencia. Si

bien se trata de un método sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, el cual no cuenta con ningún modelo para guiar su elección.

El BSC ofrece un método estructurado de selección de indicadores, en este “método” se encuentra en verdad su gran aporte. El BSC requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa estratégico para seleccionar los indicadores del BSC.

El BSC concibe la estrategia dentro de un modelo normativo, armónico, inserto en la teoría de los sistemas. Este modelo, diseñado por sus autores como evidente y sin un modelo de praxis empresarial, se construye con cuatro pilares, llamados perspectivas.

#### **LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD**

Las perspectivas definidas en el BSC son cuatro:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento

Sintéticamente la significación de cada perspectiva se refiere a:

Perspectiva Financiera: ¿Cómo nos ven los accionistas? Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Esta perspectiva contiene los indicadores financieros ampliamente en uso, cuya orientación representa la intención de los inversionistas en la cual prima la rentabilidad de la empresa.

Perspectiva del Cliente: ¿Cómo nos ven los clientes? Esta perspectiva refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos

de mercado donde quiere competir. Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Perspectiva de Procesos Internos: ¿Cómo creamos valor? Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos-venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Con Qué creamos valor? Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para evaluar la motivación y las iniciativas del personal.

## **ANÁLISIS Y CRÍTICA**

En el XXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, el Prof. Miguel Blázquez, presentó un trabajo intitulado “USO Y ABUSO DEL BALANCED SCORECARD Control de Gestión y Tablero de Comando”. En el mismo desarrolla, por un lado la vinculación entre el Control de Gestión y el instrumento “Tablero de Control”; y por otro, la descripción y crítica del Balanced Scorecard (BSC), herramienta creada por Norton y Kaplan, en su libro homónimo «Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», Harvard Business Review, en el año 1992.

Dentro de las críticas efectuadas al BSC en el trabajo mencionado, tomaremos para profundizar solo una de ellas, la referida a las “perspectivas”. Textualmente el trabajo mencionado enfatiza:

*“Sus cuatro puntos claves: clientes, financiero, capacitación y procesos internos, parecieran que están fuera de toda discusión, sin embargo cabe preguntarse ¿por qué estos cuatro factores determinantes y no seis , diez, o uno?. No existe ninguna explicación de los autores sobre el proceso de selección que ha derivado el mismo. Esto nos permite decir que se trata de una selección, arbitraria que esconde detrás de ellas una forma específica de ver las cosas que puede inducir a errores de análisis.*

*Pero en nuestro criterio, el problema más grave no está dado en la selección de los cuatro factores claves, sino en la correspondencia formalmente armónica que se desprende de cada uno de ellos al establecer las acciones que van permitiendo conformar el todo y sus partes en una armonía que es propia de la Teoría de los Sistemas, pero que muy lejos está de ser cierta, cuando se trata de comprender la organización en su contexto.”*

Lo más resonante de la crítica, a entender del presente desarrollo, no sólo viene dado por la supuesta correspondencia armónica que dicen tener las perspectivas, sino por la falta de justificación de tales perspectivas dentro del contexto de funcionamiento de los negocios, de los condicionantes y limitaciones dentro de ese juego.

Asimismo continúa el trabajo citado:

*“...el BSC, al desconocer el conflicto y la contradicción, actúa unidireccionalmente en función de los cuatro pilares integrados que conforman un todo armónico, perfectamente alineado...”*

*En este sentido se debe destacar la Teoría de los Stakeholders que parte del análisis de los sectores que participan en la organización (clientes, proveedores, empleados,*

*accionistas, comunidad) con intereses diferentes que se deben compatibilizar para crear valor a mediano y largo plazo.”*

Este trabajo pretende servirse de los conceptos de “perspectivas”, para nutrirse del modelo creado en el BSC y contrastarlo con un modo específico de concebir la praxis empresarial. De esta comparación y apareamiento, desarrollar nuevos conceptos que resulten en una mejora del BSC o en el mejor de los casos, en posibles nuevas herramientas, mediante las cuales poder poner el foco donde corresponde: la competencia, el proceso de valorización y la obtención de ganancias.

## **PARTE II: DINAMICA EMPRESARIAL: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

### **MODO DE ANALISIS DE LA DINAMICA EMPRESARIAL**

En una economía donde la producción está amparada en la propiedad privada y donde los intercambios de bienes y servicios se realizan en forma monetaria, el modo de analizar el funcionamiento de las empresas tiene como punto de partida al capital financiero.

El cambio radical operado, con el advenimiento de la revolución industrial, es la consideración del dinero como capital y no como mercancía. El dinero como mercancía es un medio de pago, un tránsito entre la venta de una mercancía que se tiene por otra que se pretende adquirir. (Dinero como dinero: M-D-M) El dinero como capital es desde ya una mercancía que se tiene pero que tiene como finalidad incrementar su cantidad, se transforma en mercancía pero con la intención última de volver a su estado anterior pero en mayor cuantía (Dinero como capital: D-M-D` ; donde  $D` > D$ )

El capital financiero es dinero que el inversionista decide aplicarlo para obtener una rentabilidad. El marco institucional regula los modos en los cuales se efectiviza el objetivo. Las instituciones transforman el dinero en capital financiero y este en estructura de financiamiento para las empresas.

Asimismo, la empresa es una cartera de inversiones. El capital financiero representado por la estructura de financiamiento deja su naturaleza financiera y mediante el intercambio se transforma en bienes y servicios que a su vez le permiten a la empresa transformarlos en otros productos cuya intención es intercambiar nuevamente por dinero.

La formula general de funcionamiento del sistema económico para una economía donde prevalece la propiedad privada y el intercambio monetario, consiste en que el dinero se invierte con la intención de obtener una ganancia, una diferencia positiva entre el dinero inicial invertido y el dinero final conseguido por la realización de los productos.

#### **ESQUEMA DE LA FORMULA GENERAL**

##### 1- Casos Particulares

Según lo que se planteaba anteriormente, la formula general, donde  $D' > D$ , se puede esquematizar de manera simplificada del siguiente modo:

$D - D'$ : Para la Actividad Financiera.

$D - M - D'$ : Para la Actividad Comercial

$D - M - M' - D'$ : Para la Actividad Industrial; donde  $M \neq M'$

##### 2- Caso General

La pieza clave que resume el proceso de incremento del capital y la obtención de ganancias, viene dado por un proceso común, en términos conceptuales, a cualquier actividad económica, representado por un "proceso de valorización". Definimos este último como aquel proceso mediante el cual se produce "ganancia". El estudio de este

proceso complejo, de alcance social y en el cual participan variados actores, es la piedra angular sobre el cual se erigen los cálculos y las acciones económicas.

La formula general que resume la dinámica empresarial viene dado por:

$D - V - D'$ ; donde V representa el proceso de valorización.

El proceso de valorización "V" puede descomponerse en cuatro Instancias: Capital, Recursos y Capacidades, Productos y Mercado. Asimismo los pasajes, los movimientos dentro del proceso de valorización pueden condensarse en Costos y Productividad.

#### **CONFLICTO DE INTERESES: LA COMPETENCIA**

Ahora bien, el capital financiero que se invierte con la intención de obtener una ganancia debe enfrentarse en su lógica de funcionamiento a un conflicto de intereses. Primero, contra otros propietarios de capital que pretenden obtener una ganancia de sus inversiones, sean estos del mismo sector industrial o de otros sectores de la economía. Segundo, con los proveedores, como propietarios de inversiones que intentan realizar mediante el dinero de sus compradores. Tercero, con los trabajadores responsables de la producción del valor agregado de los productos elaborados. Y por último, contra los grupos de poder ajenos al campo económico.

Concurren en todos los frentes intereses contrapuestos y por lo tanto voluntades en competencia: existe por lo tanto un conflicto competitivo. La creación, producción y distribución del valor, las fuerzas competitivas en el mercado y la regulación política de la vida económica son los espacios donde se presentan y dirimen las voluntades contrapuestas.

No hay nada perfecto en esta competencia, cada agente en conflicto intentará incrementar sus probabilidades de éxito frente a sus rivales, modificará si es posible el tablero económico-político para tener más chances de imponer su voluntad.

Recordando que según Max Weber el poder es la probabilidad que tiene un agente social de imponer su voluntad contra toda resistencia, cada agente intentará modificar sus probabilidades de éxito según la posición que le toque jugar.

### **CONDICIÓN DE EXISTENCIA DE LA ESTRATEGIA**

En efecto, sabemos que toda actividad que relacione fines y medios es la condición de existencia de la Administración, la cual se define como la ciencia y el arte de aplicar recursos para el logro de objetivos.

En este sentido la aparición de la Estrategia supone la existencia de conflicto, ya que la misma tiene como finalidad mejorar la situación a favor del actor que la aplica. Sin voluntades contrapuestas la conducción de la acción es mera administración de los recursos orientados al fin propuesto y no resulta necesario echar mano a la estrategia.

Significa entonces que la estrategia es un proceso que aparece en el marco del conflicto competitivo, para posibilitar al actor que la aplique conseguir los objetivos propuestos, debido fundamentalmente a que el proceso administrativo consistente en la aplicación de medios a fines se desarrolla en un contexto donde los fines son excluyentes frente a otros actores y se deben valorar y ponderar las acciones de los competidores antes de aplicar los medios propios. El juego estratégico es un proceso donde se parten de posiciones diferenciadas y la acción se elabora con expectativas recíprocas.

### **LA ESTRATEGIA**

Las definiciones de estrategia históricamente han aparecido en el campo militar, presentándose la guerra como el conflicto de voluntades contrapuestas por antonomasia. El término estrategia viene del griego “*Strategos*” que significa “*General*”.

Uno de sus autores más destacados, Karl Von Clausewitz, en su libro “De la Guerra” establece: “la estrategia (militar) enseña el uso de los encuentros, como se deben combinar unos con otros para alcanzar el objetivo militar”. Diferenciando la estrategia de la táctica, en que la primera planifica los encuentros en todo el tablero de guerra para conseguir el objetivo político propuesto mientras que la segunda trata sobre el modo de llevar adelante con éxito cada encuentro.

En el campo político, rescataremos una definición de Richard Neustadt, en su libro “El Poder Presidencial” el cual distingue la táctica y la estrategia (muy similar a la orientación de Clausewitz). Para Neustadt la táctica es el poder ejercido sobre determinadas personas y en determinadas circunstancias: cómo conseguir que el Congreso apruebe una ley, cómo resolver una huelga, etc. En la estrategia, la cuestión no estriba en determinar cómo el presidente subordina al congreso en un caso particular sino más bien en establecer que se debe hacer para que aumenten sus probabilidades de subordinarlo en cualquier caso.

En la administración el concepto de estrategia es introducido en el año 1944 por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competencia.

Alfred Chandler la consideró como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” y Kenneth Andrews la define como “la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas”.

Henry Mintzberg, plantea cinco definiciones. La Estrategia como “Plan”: Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación; es decir que en este caso la estrategia se elabora antes de la acción y se aplican de manera consciente. La Estrategia como “Pauta de Acción”: (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. La Estrategia como “Patrón”, de comportamiento en

el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. La Estrategia como “Posición”, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve. Esta definición apunta a la estrategia como el elemento que permite mantener y mejorar la ubicación en una estructura, en este caso la estructura económica de las industrias y empresas. (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) La Estrategia como “Perspectiva”: esta definición mira hacia adentro de la organización buscando valores compartidos en la manera de hacer las cosas y de interpretar el mundo, entendiendo a la estrategia como un concepto, un factor común donde se identifican los que componen la organización.

Porter describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa.

Finalmente, podemos sintetizar que la estrategia es el arte de comprometer recursos en un campo de acción determinado, en forma dinámica y dentro de los grados de libertad permitidos en el campo, para el logro de los objetivos.

## **LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES**

Como expresaba J.P. Sallenave en su libro “Gerencia y Planeación Estratégica”, más allá de los objetivos contingentes de los participantes de una organización existen objetivos que se imponen cualquiera fuere la configuración interna, él las llama “voluntades organizacionales”, para dejar claro que independientemente de quien arme la estrategia, del plan que implemente o los problemas que enfrente en su plano interno, la organización se enfrenta a la competencia y tal situación le somete a un principio de realidad insoslayable: primero debe *supervivir*, luego *crecer* y siempre tener en vista *obtener utilidades*.

### **PARTE III: LOS CENTROS DE GRAVEDAD ESTRATÉGICOS (CGE)**

#### **CONCEPTO**

Hay en la rama militar y política un énfasis por determinar los puntos esenciales del accionar estratégico. Buscando la analogía con la física, estos elementos de la estrategia se denominan centro de gravedad ya que en estos puntos se concentran los recursos y las acciones de la organización permitiendo el equilibrio y sustentabilidad. Etimológicamente centro de gravedad se define como el punto de aplicación de todas las fuerzas gravitatorias parciales. En dicho punto se haya aplicada la masa total del cuerpo. Ese punto concentra todas las fuerzas gravitatorias y sobre él sería posible desequilibrar el sistema en equilibrio.

Dentro del razonamiento estratégico se pretende encontrar los centros de gravedad que independientemente de las acciones y recursos, concentran, atraen y permiten el equilibrio y sustentación de la organización.

Es decir, los centros de gravedad son aquellos nodos estratégicos que independientemente de quienes sean los actores en juego, la lógica de funcionamiento donde se desarrolla el conflicto competitivo hace que inevitablemente se concentren esfuerzos y recursos en estos puntos para mantener y permitir la consecución de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, en un conflicto competitivo son necesarios controlarlos y gestionarlos debidamente ya que son la clave de la administración estratégica. Son la “vena yugular”, los puntos neurálgicos en el desarrollo del conflicto competitivo, constituyendo los ítems más críticos y vulnerables de las partes.

## **LOS CENTROS DE GRAVEDAD ESTRATÉGICOS EN LAS EMPRESAS**

Este análisis de los centros de gravedad no se encuentra suficientemente desarrollado en las investigaciones de administración estratégica si se compara contra los desarrollos en las ramas militar y política.

Es intención de este trabajo avanzar en este sentido. Se postulan como centros de gravedad estratégicos fundamentales en las empresas, teniendo en cuenta el conflicto competitivo descrito:

### **1- Capital**

El primer centro de gravedad que opera en las empresas está constituido por la administración del capital, de los flujos de dinero y la rentabilidad.

La estructura de capital de la empresa, la gestión de la liquidez y el control de la rentabilidad, asume un lugar preponderante e inexpugnable para las empresas.

Todos los esfuerzos dedicados a la obtención de fondos, la generación de confianza en las distintas fuentes de financiamiento para que aporten el capital para un proyecto o actividad que desarrolle la empresa, las negociaciones con los acreedores y accionistas en los distintos mercados financieros y frente a distintas instituciones financieras, la generación y distribución de utilidades en efectivo con su correlato directo en el autofinanciamiento, la ponderación de los costos de las fuentes disponibles, la evaluación de los riesgos financieros asumidos, la gestión de las cobranzas y pagos, etc., crean un centro neurálgico en la convulsa actividad de la empresa.

Estas decisiones de financiación se orientan con el objeto de obtener las mejores condiciones de los proveedores de capital y determinar la mejor mezcla de fondos para la empresa además de mantener un nivel suficiente de liquidez que permita el funcionamiento sin pérdidas de oportunidades de negocios.

## **2- Mercado**

El segundo centro de gravedad lo determina la instancia de realización de los productos.

Según vimos el ciclo  $D - V - D'$  tiene al mercado como instancia decisiva en la realización del valor representado y materializado en los productos de la empresa.

El producto estructura a la industria y a la empresa. Luego de producir valor mediante la inversión del capital financiero y el consumo de los recursos de la empresa, el producto debe ser intercambiado por dinero en la fase final del ciclo de valorización, la cual mediante un precio se transforma en dinero.

El mercado funciona como la instancia donde, con todos sus riesgos inherentes, se produce la realización del valor, el pago del precio, su transformación en dinero.

Este CGE amplía y contextualiza la perspectiva clientes ya que no solo se pregunta ¿Cómo nos ven los clientes? Sino que agrega lo que se encuentra oculto dentro de esa pregunta: la realización en dinero de los productos, la competencia por ese dinero y finalmente, los precios y su determinación.

Se advierte la vital importancia de este centro de gravedad estratégico. Todos los esfuerzos dedicados al mercado se orientan en la misma dirección: transformar “valor” en dinero.

## **3- Costos**

El tercer centro de gravedad lo constituyen los costos, incluye tanto las inversiones en recursos y productos como el consumo y gasto de los mismos.

Una definición que recoge la bibliografía al uso establece:

“El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico”

Es interesante abreviar y ampliar este concepto con el postulado básico establecido por José Safarano en sus “Principios Generales de Costos”, el cual da luz y explica la dimensión de este concepto:

*El costo incurrido es el sacrificio de recursos escasos poseídos por un agente en la economía siempre con la intención de conseguir un objetivo. Esta aplicación de los recursos en poder del agente puede hacerse de tres formas: 1- en el intercambio, mediante la entrega de los recursos poseídos por otros recursos, 2- transformándolos e incorporándolos a un proceso productivo a efectos de obtener un producto, sea este un bien o un servicio y 3- mediante el consumo de los recursos que implique la desaparición física del recurso por un tratamiento o proceso que requiere de ello para alcanzar un objetivo.*

Existen costos que se registran primero como un activo y posteriormente se convierten en un gasto y otros que se registran directamente como gastos del periodo en cuestión

El costo como una renuncia se trataría de un ingreso neto que podría haber sido obtenido mediante una alternativa posible que se desecha por otra alternativa elegida, se trataría de un costo de oportunidad de la alternativa elegida ó el *valor de la mejor opción no realizada*.

Los activos son el conjunto de dominios que le permiten a la empresa la producción y venta de sus productos en el mercado. Aparte de los tradicionales, contemplados en el Balance General, en estos últimos años han adquirido especial atención y relevancia los denominados “nuevos” activos. Así, a los rubros conocidos (Disponibilidades,

Créditos, Materias Primas y Productos Terminados, Activos Fijos) se añadieron otros determinantes para el éxito empresarial, tales como:

- Capital humano.
- Cartera de clientes fidelizada.
- Marca posicionada en la mente de los consumidores.
- Sistema de distribución de productos y servicios eficiente.
- Sistema operativo con procesos ágiles y que permiten capturar, almacenar y procesar la información necesaria en forma eficiente.

Para dar acabada dimensión al concepto de costos como activos y gastos, debe considerarse en el funcionamiento del sistema económico el concepto de dominio sobre los recursos. Se entenderá por dominio a la capacidad que posee un sujeto de usar y disponer de los recursos para alcanzar un objetivo determinado. Se advierte que el dominio por un lado cuenta con la capacidad de un agente social determinado de ejercerlo y por otra de un objeto sobre el cual potencialmente se podría ejercer una decisión.

Ahora bien, los dominios sobre recursos se ejercen en un contexto social, insertos en relaciones sociales particulares en un tiempo y espacio concreto, como dijimos, en conflicto competitivo contra intereses contrapuestos. Por lo tanto, la capacidad de ejercicio sobre los recursos de actos de disposición y uso, se transforma en este contexto, tomando los conceptos weberianos, en una probabilidad. Podríamos decir entonces que dominio es la probabilidad que un recurso pueda disponerse y gastarse en la producción de un efecto tenido en vista por el agente. En esta nueva concepción, se abre la posibilidad que los dominios se ejerzan no solo en el régimen de las cosas, dentro de los márgenes del derecho de propiedad sino que también permite incorporar las relaciones sociales sobre los cuales puede ejercerse dominio.

Debido a que las relaciones sociales dominantes en el actual sistema económico tienen como piedra angular al capital financiero, la orientación de la decisión en el dominio de

los recursos será coherente con su lógica de funcionamiento, es decir, el dominio se ejercerá con la intención de obtener una ganancia, entendida esta última como la diferencia de dinero invertido y dinero obtenido en la realización de la producción.

En este sentido, los recursos serían aquellos objetos sociales sobre los cuales se ejerce una relación de dominio y son potencialmente capaces de producir efectos sobre determinados objetivos.

En nuestro caso, el recurso por antonomasia es el capital financiero. El objetivo que pretende alcanzar es la ganancia. Por lo tanto, debe sacrificarse, desnaturalizarse de su forma dinero para transformarse en dominios sobre otros recursos. Este primer paso del capital financiero hacia la ganancia, este primer sacrificio es el primer costo en el camino de alcanzar el objetivo, denominado "inversión". Luego, el proceso continúa y parte de esas inversiones se consumen, se sacrifican nuevamente para conseguir su realización en dinero, transformándose en ingresos monetarios. Todos los consumos de las inversiones realizadas son los costos asociados a los ingresos monetarios que se pretenden conseguir mediante la venta de los productos.

Desde la Teoría de los Recursos y Capacidades la empresa es considerada como un conjunto de dominios sobre recursos de distinta naturaleza. Según Barney (1991) los recursos de la empresa son todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia. Estos Recursos y Capacidades, permiten obtener y mantener una ventaja competitiva frente a las fuerzas del sector. El dominio sobre estos recursos (incluiremos en este concepto tanto los recursos como las capacidades) permiten obtener rentas económicas, configuran el ambiente de negocios, ofrecen la posibilidad de ejercer poder sobre el mercado y su posesión, volumen y composición relativa frente a los demás competidores, determinan los factores del éxito para la empresa y de alguna manera también establecen los límites donde se desarrollan las estrategias.

Además, todos los recursos son la consecuencia de un costo, y la empresa intentará por todos los medios conseguir el dominio de los recursos con el menor sacrificio posible. Ahora bien, ese conjunto de recursos se deben consumir para crear valor y realizarlo en dinero. Los sacrificios entonces se efectúan corriendo el riesgo de no conseguir su posterior realización, este riesgo es denominado riesgo empresario o riesgo de los activos y está relacionado con los flujos de efectivo esperado al efectuar los consumos de los recursos que domina la empresa.

Se reconoce que el valor de un activo o un conjunto de activos (recursos) es igual a la corriente de flujo de fondos netos esperados descontados a una tasa de descuento acorde a su riesgo.

La utilidad económica existe si el valor es superior a su costo asociado.

Un proyecto de inversión será aceptado solo cuando el Valor Actual de los Flujos de Fondos Netos proyectados sea superior a su costo ( $VAN > 0$ ), sin embargo, no hay certezas del futuro estado del mercado, ni del nivel de las ganancias. La utilidad económica está relacionada a este valor actual neto de la inversión, que únicamente es posible determinarla por una anticipación especulativa por parte del empresario.

Asimismo, la utilidad contable es el excedente de ingresos obtenidos por la empresa sobre sus costos asociados.

Tan fundamental se presenta en las empresas los costos como centro de gravedad estratégico, que opera en forma determinante en la conformación de su nivel de utilidades. Tanto las acciones tendientes a concentrar y mantener una posición dominante en el mercado que le permita controlar costos, precios y cantidades cuanto a las operaciones de destrucción creativa, innovadoras, aplicando el capital financiero en la mejor tecnología disponible, dominando recursos claves para el éxito y desarrollando mejoras en la cadena de valor, revelan la importancia en la gestión del valor y de los costos en términos estratégicos.

#### 4 - Productividad

Por último, el cuarto centro de gravedad estratégico se vincula a la relación existente entre la producción y los recursos utilizados.

La historia de la administración es también la historia de la productividad, ya que la administración ha evolucionado buscando constantemente el incremento de esta última.

En economía suele referirse a la productividad del trabajo y las mediciones que se hacen tienen el objetivo de dar cuenta de los distintos grados de desarrollo de las economías mediante la comparación de las distintas productividades del factor trabajo.

Dentro de las empresas, las primeras mediciones realizadas por ingenieros del área industrial, tuvieron por finalidad estudiar todos los movimientos y tiempos de trabajos sucesivos realizado por los obreros dentro de la fábrica, con la intención de mejorar la productividad del trabajo y su vinculación con el progreso técnico.

La productividad del trabajo puede expresarse del siguiente modo:

$$\text{Productividad del Trabajo} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas trabajadas}}$$

La Organización Internacional del Trabajo define la productividad como la “relación entre producción e insumo” ó “el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción”

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

La productividad es una medida de la eficiencia con que se combinaron los recursos aplicados para obtener los resultados.

La productividad puede establecerse para cada uno de los recursos en forma independiente ó en forma total, teniendo en cuenta todos los recursos intervinientes en la producción. A la primera se la denomina productividad parcial y a la última productividad total.

En el contexto de la oferta de una industria y en el marco de la competencia, la productividad obtenida de los recursos de la empresa definen un tipo especial de renta entre las empresas, la renta ricardiana. Esta renta es la diferencia por mayor productividad de un recurso o conjunto de recursos que posee una empresa comparada contra los recursos de más baja productividad gestionado por otra empresa.

En términos estratégicos la productividad es un lugar central de la gestión empresarial. Las acciones tendientes a mejorar constantemente la productividad de los insumos, del trabajo y de los recursos llevan a las empresas a aprovechar al máximo las condiciones técnicas disponibles en la organización y de los procesos internos, a mejorar la organización, la gestión y las tareas que realizan las personas y finalmente el desarrollo y compra de nueva tecnología, equipos y plantas.

## **CONCLUSIONES**

### **LAS “PERSPECTIVAS” Y LOS “CENTROS DE GRAVEDAD ESTRATÉGICOS”**

La propuesta del presente trabajo es integrar los Centros de Gravedad Estratégicos a las Perspectivas, como un complemento, como un órgano que complete o mejore la efectividad de la herramienta.

No pretende este trabajo, describir detalladamente las similitudes y diferencias entre ambos conceptos, donde estarían contenidas las perspectivas en los CGE o viceversa, o si por caso tales menciones u orientaciones en un sistema conceptual se repite o innova en aquel otro.

El objetivo del presente es animar a los usuarios a establecer los potenciales vínculos entre las Perspectivas y los Centros de Gravedad Estratégicos. La reutilización de la herramienta BSC, teniendo como punto de partida de la formulación del modelo estratégico y de gestión, a la dinámica empresarial y a los centros de gravedad estratégicos planteados como la estructura conceptual de base, permitiría diseñar y establecer indicadores, con mayor sustento teórico y mejor sostenibilidad práctica, sin caer en ingenuidades y sobreestimaciones de algunos aspectos del BSC original.

En este sentido, los Centros de Gravedad Estratégicos serían la herramienta complementaria en la elaboración y utilización del BSC, ya que los mismos señalan los espacios competitivos que permiten asegurar el equilibrio y la obtención de ganancias.

Esto no significa descartar las Perspectivas descritas por sus autores, sino resignificarlas para potenciar su sentido y uso, en el contexto competitivo. Las perspectivas siguen sirviendo a los fines de traducir, como un lenguaje común, la estrategia de la empresa y comunicarla al resto de la organización. Los centros de gravedad estratégicos complementan al BSC, permiten sustentar la explicación de la estrategia y lo más importante, dotar a la herramienta BSC de una lógica de funcionamiento y demostración del modelo de negocio descripto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ HÉCTOR FELIPE, "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: COMPETENCIA Y COOPERACIÓN", EDITORIAL: EUDECOR

BLAZQUEZ MIGUEL, "USO Y ABUSO DEL BALANCED SCORECARD CONTROL DE GESTIÓN Y TABLERO DE COMANDO", XXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS

BOURDIEU PIERRE, "ESTRUCTURAS SOCIALES DE LA ECONOMÍA", EDITORIAL: MANANTIAL

CLAUSEWITZ KART VON, "DE LA GUERRA", EDITORIAL: ENSAYOS ACEBE

GRECCO CARLOS, "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA", EDITORIAL: UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES

KAPLAN, ROBERT S; NORTON, DAVID P, "EL BALANCED SCORECARD : MEDICIONES QUE IMPULSAN EL DESEMPEÑO", EDITORIAL: HARVARD BUSINESS REVIEW

KAPLAN, ROBERT S; NORTON, DAVID P., "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL : THE BALANCED SCORECARD", EDITORIAL: BARCELONA EDICIONES GESTIÓN 2000

KAPLAN, ROBERT S; NORTON, DAVID P, "THE EXECUTION PREMIUM, INTEGRANDO LA ESTRATEGIA Y LAS OPERACIONES PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS", EDITORIAL: HARVARD BUSINESS REVIEW,

KOTLER PHILIP, LIAM FAHEY Y S. JATUSRIPITAK , "LA NUEVA COMPETENCIA, MAS ALLÁ DE LA TEORIA Z", EDITORIAL: GRUPO NORMA

NARVAEZ JORGE LUIS, "PRODUCTIVIDAD", EDITORIAL: UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA

NEUSTADT RICHARD, "EL PODER PRESIDENCIAL: LA DIRECCIÓN DE UN GOBIERNO", EDITORIAL: LIMUSA WILEY

PORTER MICHAEL, "ESTRATEGIA COMPETITIVA: TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y LA COMPETENCIA", EDITORIAL: CONTINENTAL

RELAMER GUILLERMO R., "ESTRATEGIA", EDITORIAL: INSTITUTO DE PUBLICACIONES NAVALES

SALGUEIRO AMADO, "INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO", EDITORIAL: DIAZ DE SANTOS

SALLENAVE JEAN PAUL, "GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA", EDITORIAL: NORMA

SHAIKH ANWAR, "VALOR, ACUMULACIÓN Y CRISIS", EDICIONES RYR

WEBER, MAX, "ECONOMÍA Y SOCIEDAD", FONDO DE CULTURA ECONÓMICA