

PRÁCTICA PROFESIONAL

Hugo Giovanni Tellez Navia

EJE 1

Conceptualicemos




BSC

balanced scorecard

Modelo Balanced Scorecard	4
Antecedentes	5
Concepto	6
El Modelo en Acción	7
Elementos de un Balanced Scorecard	7
Misión Visión y Valores	7
Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos	7
Propuesta de valor al cliente	11
Indicadores y sus metas	11
Iniciativas estratégicas	12
Responsables y recursos	14
Evaluación subjetiva	14
Conclusión	14

Modelo Balanced Scorecard



Antecedentes

A continuación, encontraras las principales intenciones de los autores frente al balanced scorecard, ¿cuál fue la situación detectada y qué? los llevo a profundizar en este concepto.

El modelo del Balanced Scorecard (La traducción más común al español es "Tablero Integral de Mando") fue desarrollado por dos personas; Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor en el área de Boston. En 1990, ellos lideraron un equipo que investigaba nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas en los Estados Unidos. El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales.

Tanto las empresas estudiadas como Kaplan y Norton estaban convencidos que la dependencia de los indicadores económico-financieros estaba afectando su rendimiento y su habilidad para crear valor. Después de discutir una variedad de alternativas, el equipo investigador llegó a definir un modelo que reunía aspectos de toda la cadena de valor: clientes, procesos internos, preocupaciones de los accionistas, actividades de los empleados y obviamente los factores económico-financieros. Kaplan y Norton le dieron el nombre de Balanced Scorecard al modelo recién creado y más adelante publicaron sus bases conceptuales en tres artículos de la revista Harvard Business Review. El primer artículo se llamó: "Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance" y se publicó en 1992.

A lo largo de los siguientes cuatro años, una gran cantidad de organizaciones adoptaron el modelo y obtuvieron resultados positivos de inmediato. Al analizar estas primeras aplicaciones, Kaplan y Norton descubrieron que estas organizaciones usaban el modelo no sólo como un complemento para sus indicadores financieros tradicionales dentro del sistema de control de gestión sino que lo convirtieron en una herramienta de comunicación de estrategias mediante los indicadores que seleccionaban para construir el scorecard. Al crecer la preminencia del modelo en las organizaciones como una herramienta clave para la implementación de estrategias, los autores en 1996 publicaron el libro "The Balanced Scorecard", editado por Harvard Business School Press, en el cual presentaron detalladamente el concepto y resumieron la experiencia de sus implementaciones más exitosas hasta entonces.

Desde mediados de la década de 1990, casi la mitad de las empresas del Fortune 500 han adoptado el modelo y sus aplicaciones cada vez aparecen en más instituciones de todo tipo. Al comienzo, el Balanced Scorecard era considerado exclusivo para las organizaciones con fines de lucro, sin embargo, ya trascendió estas fronteras y ha sido implementado exitosamente con sólo ligeras modificaciones en organizaciones sin fines de lucro y de sector público en muchos países alrededor del mundo. (Kaplan, 1996. Olve, 1999. Kaplan, 2000. Niven, 2002).

Tomado de la tesis de Belotserkovskiy, R. (2005). Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard.

Concepto

Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

"El Balanced Scorecard (BSC) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica este mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Como especificamos antes, el BSC sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. La diferencia con otros sistemas, es que en el BSC los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo,

estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El BSC complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de BSC derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas.

El BSC expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros: revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. Pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización".

Kaplan, R. S. (2001). Balanced Scorecard: su función. IESE, Revista Antiguos Alumnos.

El Balanced Scorecard es un nuevo marco creado para integrar inidcadores derivados de la estrategia

El Modelo en Acción

Con el siguiente texto evidenciamos los principales alcances de la aplicación del BSC, dentro de las necesidades de la alta gerencia.

A medida que más y más empresas trabajan con el Balanced Scorecard, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para la estrategia y mejorarla.

El BSC llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del BSC permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el BSC se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Elementos de un Balanced Scorecard

Misión Visión y Valores

Son el punto de partida, la compañía puede partir de los ya establecidos o puede llegar a redefinir de acuerdo a las necesidades propuestas. A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico.

Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del BSC. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Abordaremos a continuación en detalle las diferentes perspectivas.

- **Perspectiva financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

Perspectiva financiera

Aumentar el valor de la unidad

Crecimiento de ventas en segmentos clave

Mantener la rentabilidad fijada por la central

Los accionistas son quizás para muchos hasta hace muy poco tiempo la razón principal del actuar de las organizaciones, pero su desempeño se centra en mostrar los estados financieros adecuados y la rentabilidad esperada como principal fin, dejando de lado la visión estratégica que se espera lograr con estos resultados a futuro, cada vez es más incierto el sostenimiento de los negocios basados solo en los estados financieros, no podemos desconocer las tendencias de mercado, la evolución de la tecnología, los continuos desafíos que las variables del macro entorno nos presentan.

En algún momento una empresa como BLOCKBUSTER obtuvo los rendimientos esperados por sus accionistas, pero esto no le garantizó continuar en un mercado, de alquiler físico de formatos de video, este modelo de negocio hoy ya no existe.

- **Perspectiva del cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes? Fernández, A. (2001).

Perspectiva del cliente

Fidelizar clientes rentables

Mejorar la densidad de productos por cliente

Penetrar en nuevos canales

Aumentar ventas de nuevos productos

Mejorar la satisfacción de clientes

Ser considerado líder por los distribuidores

Siempre hemos insistido en la importancia de nuestros clientes, pero las compañías realmente diseñan los indicadores adecuados para medir el grado de aceptación por parte de sus clientes, Pero podríamos responder como compañía las siguientes preguntas:

¿Cómo identificamos a los clientes fieles? ¿Estos los distingo con algún plan de incentivos frente a los que no? ¿Qué podemos hacer para que mis clientes nos compren más?

Nos hemos cuestionado con relación a: ¿Cuántos clientes nuevos obtenemos? ¿A dónde podemos mirar? si queremos hacer crecer nuestra cartera de clientes. ¿Cuál es el nivel de aceptación de nuestros clientes?

- **Perspectiva interna:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades? Fernández, A. (2001).

Perspectiva interna

Identificar nuevos clientes

Aumentar la intensidad de la relación con clientes

Mejorar la calidad del servicio

Gestionar los recursos de forma eficiente

Convertirse en una *e-company*

Reforzar la imagen/marca

¿Cuáles son los procesos claves de nuestra compañía? ¿Qué es lo que hace que el cliente este con nosotros y no con la competencia?

Hemos observado con suficiente atención las necesidades presentes de nuestros clientes, que nos permitan visualizar las necesidades futuras, como puedo mejorar sus experiencias.

En Brasil los bancos tradicionales ahora han sido relegados por un modelo de banca digital, NUBANK bajo el modelo de Cero Sucursales, es hoy el Quinto banco en tarjetas de crédito de Brasil.



Visitar página

Para ampliar esta información los invitamos a consultar en: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/historia-de-nubank-y-su-creador-el-colombiano-david-velez/261852>

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia? Fernández, A. (2001).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Mejorar las capacidades de personas clave

Mejorar la comunicación interna

Potenciar las alianzas clave

Adaptar la tecnología a las necesidades

Conseguir fuentes de financiación

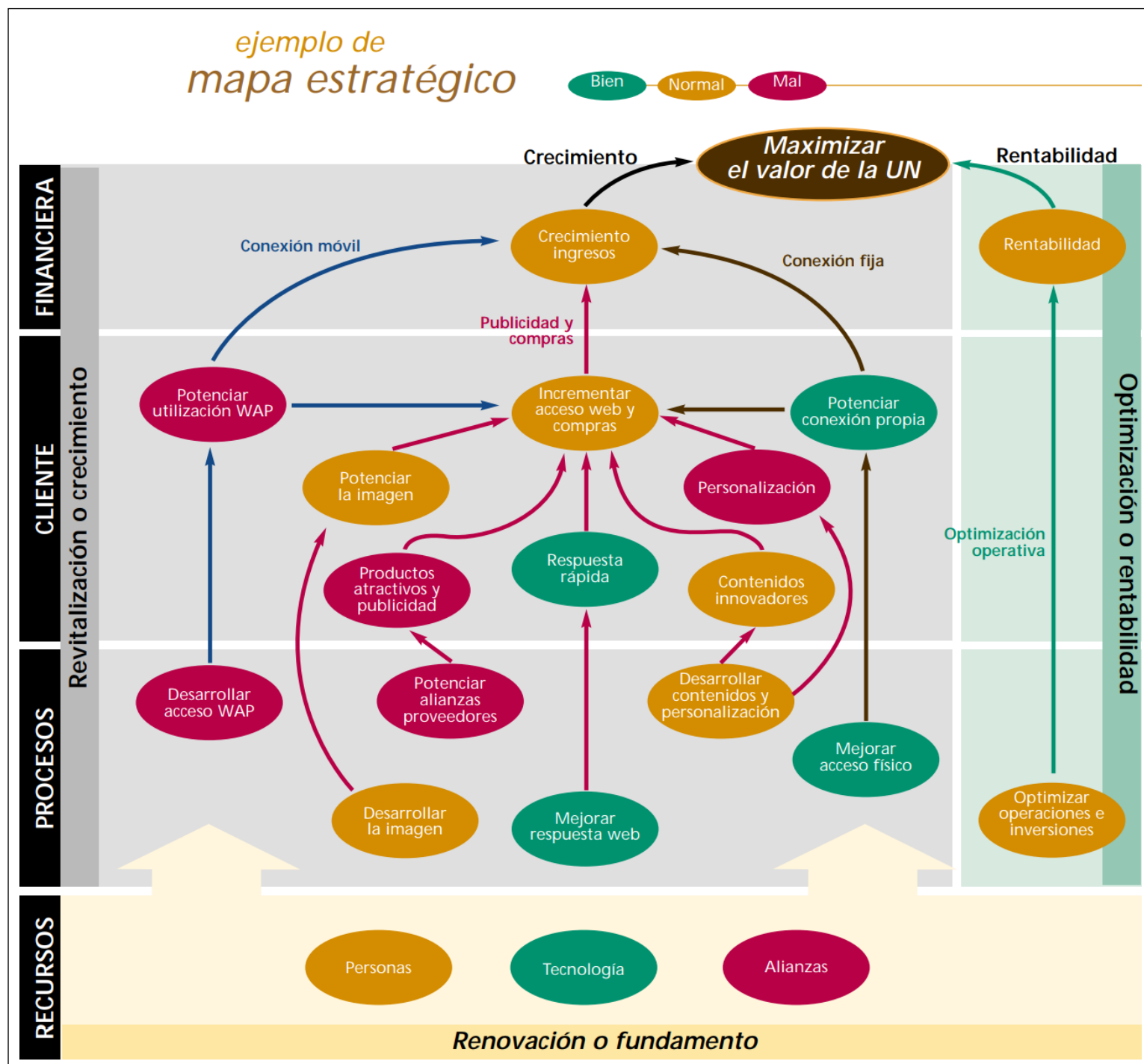
Cambiar a una gestión por procesos

Tenemos dentro del radar la actuación de la competencia, conocemos cuáles son sus acciones, conocemos cuál es la tendencia del mercado, que nos va a impactar en un futuro, cercano.

Como avanzan las nuevas tecnologías en el campo que nos compete como compañía y como estas tecnologías pueden ser incorporadas en nuestros procesos de producción o servicio.

Hasta hace muy poco tiempo cadenas de comidas rápidas consideraban que la única forma de tener una opción de venta a domicilio era contratar un empleado con motocicleta que asumiera la responsabilidad de los domicilios, hoy existen varias aplicaciones como RAPPI, Domicilios.com, UNER EATS, etc. Que nos permiten brindar este servicio y se pagan bajo modelos de muy bajo costo.

Revisemos el siguiente modelo de ejemplo que reúne las diferentes perspectivas.



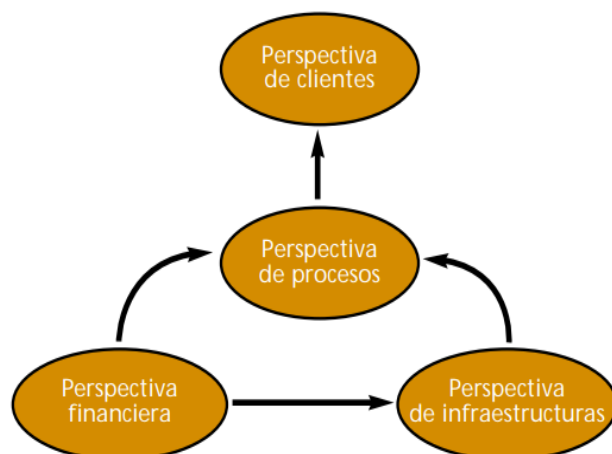
Tomado de: Alberto, F. (2001). El Balanced Scorecard, ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos alumnos.

Propuesta de valor al cliente

Dado que el Balanced Scorecard ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton las resumen, siguiendo la clasificación de Treacy y Wiersema, en:

- Liderazgo de producto: se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- Relación con el cliente: se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

ejemplo de mapa estratégico



Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas de cliente y, por ende, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización. También pueden presentarse objetivos referentes a otras estrategias para los que no se ha conseguido el mínimo requerido. Fernández, A. (2001).

Indicadores y sus metas

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores. No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno. Por ejemplo, el desarrollo de esas capacidades comerciales se puede medir a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingresos por empleado.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado:** miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
- **Indicadores de causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

El número de horas de formación por empleado es un indicador de causa. Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejorar las capacidades. No obstante, puede suceder que ese esfuerzo no se vea recompensado con resultados, y por eso es útil trabajar también con otros indicadores.

El índice de satisfacción y el incremento medio de las ventas son indicadores de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas. Sin embargo, el aumento de ingresos puede haberse producido por distintas causas y puede ser difícil separar el impacto causado por la formación.

impacto en los ingresos. Queda claro, pues, que no hay indicadores perfectos y que puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores que nos dan diferentes perspectivas.

Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un Balanced

Scorecard habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas. Como regla general, debieran ser metas ambiciosas pero posibles. Fernández, A. (2001).

Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

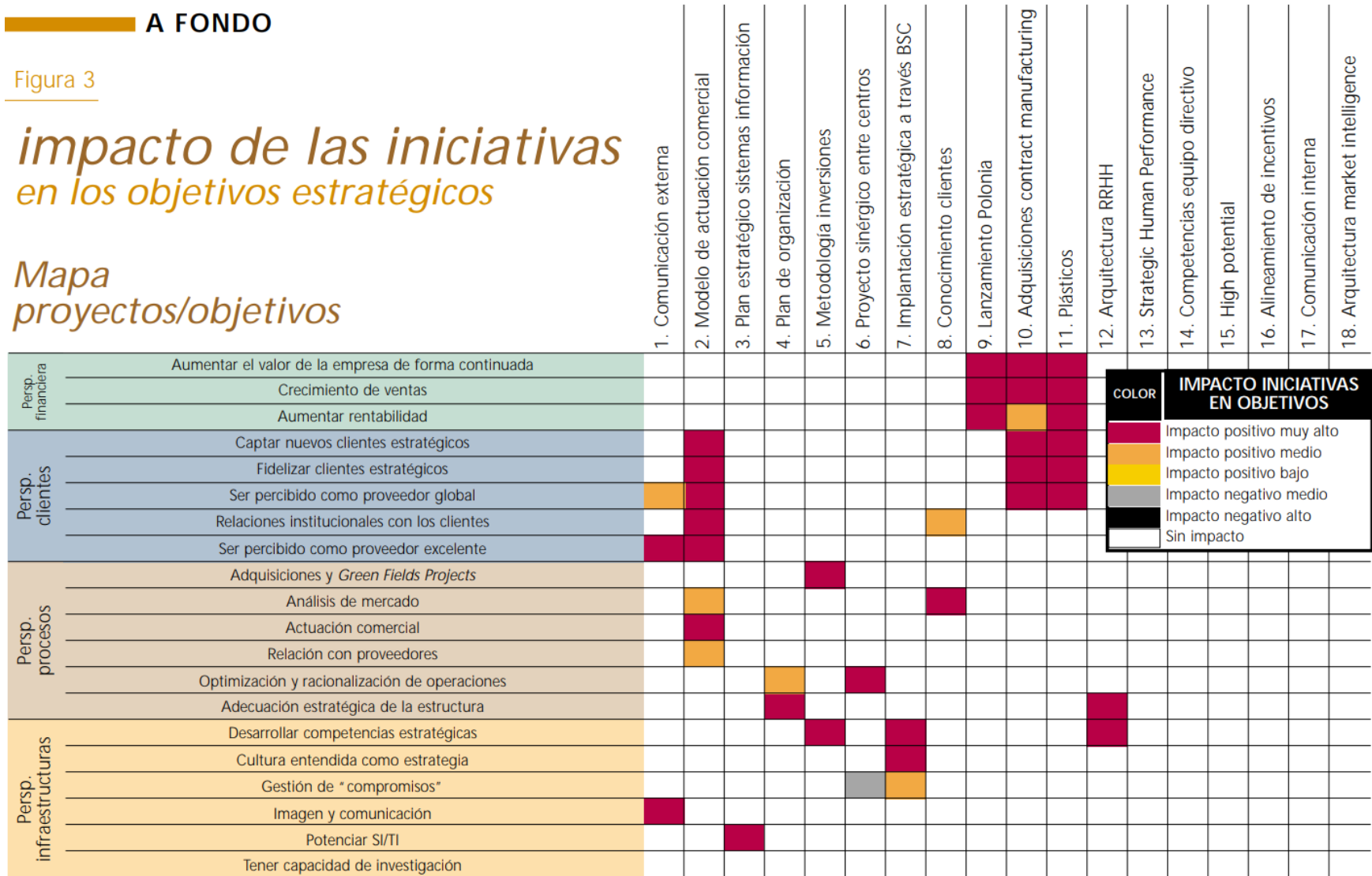
Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podremos visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

A FONDO

Figura 3

impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos

Mapa proyectos/objetivos



Tomado de: Alberto, F. (2001). El Balanced Scorecard, ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos alumnos.

La Figura 3 muestra un ejemplo simplificado del análisis del impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos. Algunas organizaciones limitan el número de iniciativas estratégicas a 5, 8 ó 10. Se trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado período de tiempo. Las iniciativas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento.

Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento, sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un Balanced Scorecard propio. Hay organizaciones que incluyen las acciones estratégicas como una de las perspectivas del modelo. Fernández, A. (2001).

Responsables y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas. Así podremos evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedi-

carse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el Balanced Scorecard. Fernández, A. (2001).

Evaluación subjetiva

Aunque hemos hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

Los beneficios que proporciona un Balanced Scorecard no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia.

El proceso de diseño de esos elementos, y su posterior evaluación, son también de gran provecho. Fernández, A. (2001).

Conclusión

Hemos abordado de manera general y practica una contextualización del modelo de gestión de BALANCE SCORECARD, para crear un marco de referencia conceptual en los alumnos, que resumen parte de los conocimientos adquiridos en el proceso de formación, preparándonos para enfrentar con mejores herramientas los retos en cuanto a la toma de decisiones gerenciales, las cuales aplicaremos en los próximos ejes.

Alberto, F. (2001). El Balanced Scorecard, ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos alumnos*.

Kaplan, R. S. (2001). Balanced Scorecard: su función. IESE, *Revista Antiguos Alumnos*.

