

DEFINICIÓN DE INDICADORES E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS BALANCED SCORECARD (BSC)

Analizar y vincular la forma de medir la estrategia organizacional en la gestión de generación de valor en proyectos.

Estudiar la importancia de un cuadro de mando integral en las organizaciones.

01

Cuadro de mando integral - *Balanced Scorecard* (BSC)

02

Interpretación de la medición





La importancia de las **organizaciones** de trabajar de manera global y sistemática ha llevado a los directores a trabajar los lineamientos estratégicos no solo a nivel de alta dirección, sino enfocarlos a nivel operacional y se han dado cuenta que se requiere de un compromiso de toda la organización para gestionar medir y controlar los procesos. Adicionalmente se requiere que estos estén alineados con la estrategia de la organización y negocio, para generar resultados de valor tanto para los usuarios finales como los involucrados y stakeholders del proyecto.



Un cuadro de mando integral enfatiza y convierte la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores **estratégicos** que son operacionales. Para esto se parte de las perspectivas financieras y no financieras, para medir el resultado de un futuro comportamiento de la organización y sus proyectos, dentro de un sistema.



Con esto se quiere decir, que es importante medir y saber que medir para un todo que sería el resultado de calidad esperado. Si se hace la analogía con el proyecto de viajar a un lugar turístico en carro, y se controla solo el destino y la velocidad con que se puede llegar allá, estamos dejando otras variables importantes sin tomar en cuenta que van relacionadas directamente con generar un viaje agradable y exitoso. En otras palabras, si no se controla el combustible, el aceite, el mantenimiento, los cauchos, los fluidos, el confort interno del auto por el número de horas del viaje, más la cantidad de personas, más posibles paradas programadas, más insumos de comida y bienestar a los pasajeros. No se puede asegurar un resultado **óptimo** del viaje sin ser visto como un todo.

Entonces un cuadro de mando integral permite relacionar y controlar variables operacionales con la estrategia y visión a futuro.

01 Cuadro de mando integral - *Balanced Scorecard* (BSC)

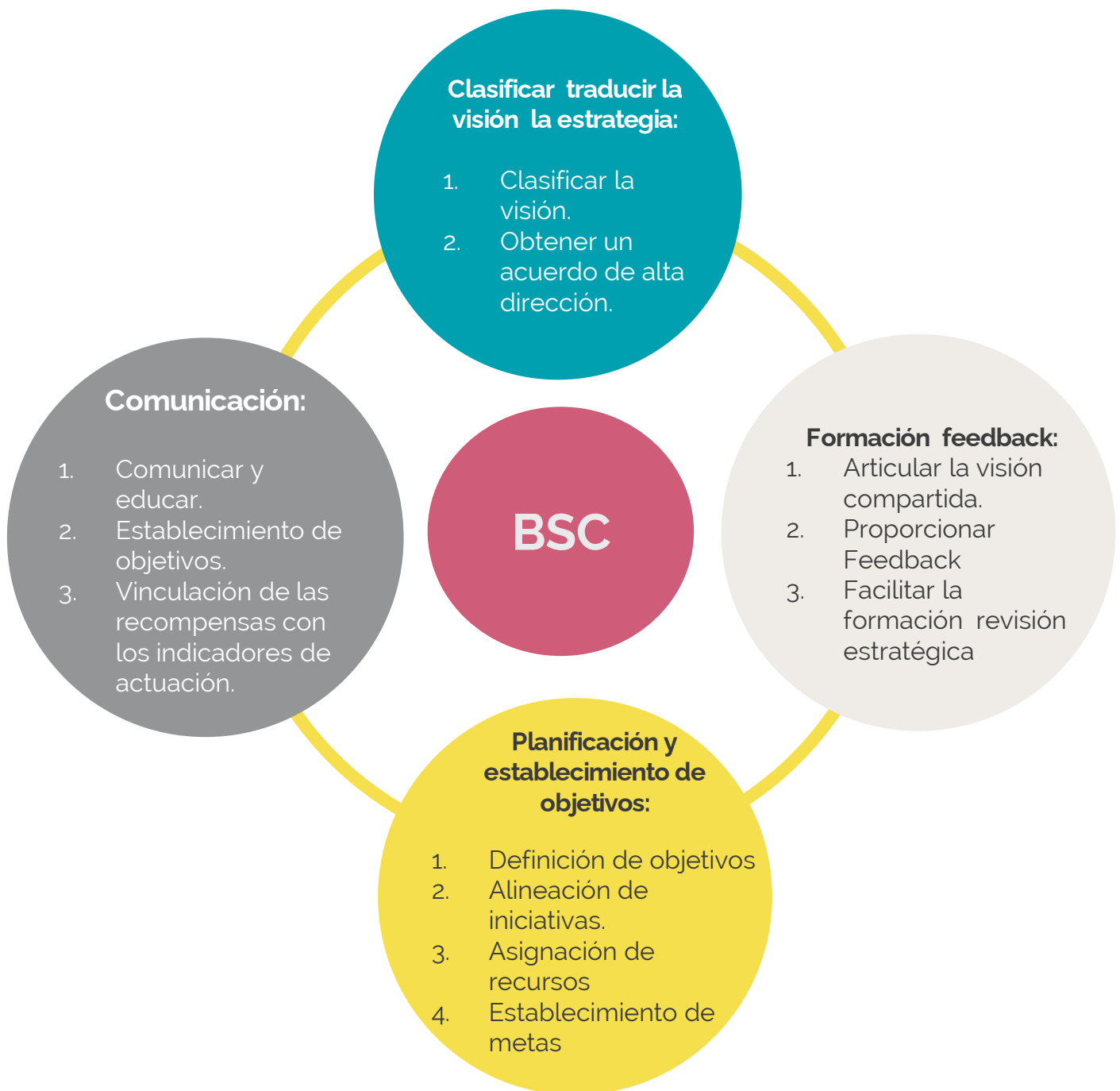
El BSC es una herramienta de **gestión** usada a nivel mundial en organizaciones donde la planificación estratégica es clave para alinear la visión, misión y valores con el día a día de las actividades en diferentes negocios, departamentos oficiales de gobierno u organizaciones sin fines de lucro, como ejemplo de organizaciones que usan esta herramienta.

Esta **herramienta** es original de Kaplan y Norton (1992), donde introducen el balance en las funciones de la organización como concepto del BSC; es decir, no solo se mide el área financiera, las ganancias y pérdidas (visión contable), sino que también se incorpora la relación con otras áreas como relación con clientes, procesos internos y crecimiento o formación, llamadas perspectivas dentro de la herramienta.



Estas entradas son básicas en la matriz de un BSC, pero se pueden integrar otros elementos como salud y seguridad como una nueva perspectiva. En definitiva, lo que se quiere mostrar es que no es una herramienta cerrada y que permite la **evolución**, en este mercado tan cambiante y competitivo gracias a la presencia de la tecnología.

El proceso de **aplicación** de esta herramienta comienza cuando la alta dirección traduce la estrategia en objetivos específicos, este trabajo ayuda a los directivos a alinear su interpretación de la estrategia y a llegar a un acuerdo de lo que se quiere lograr. En la siguiente figura se observa este proceso en detalle.



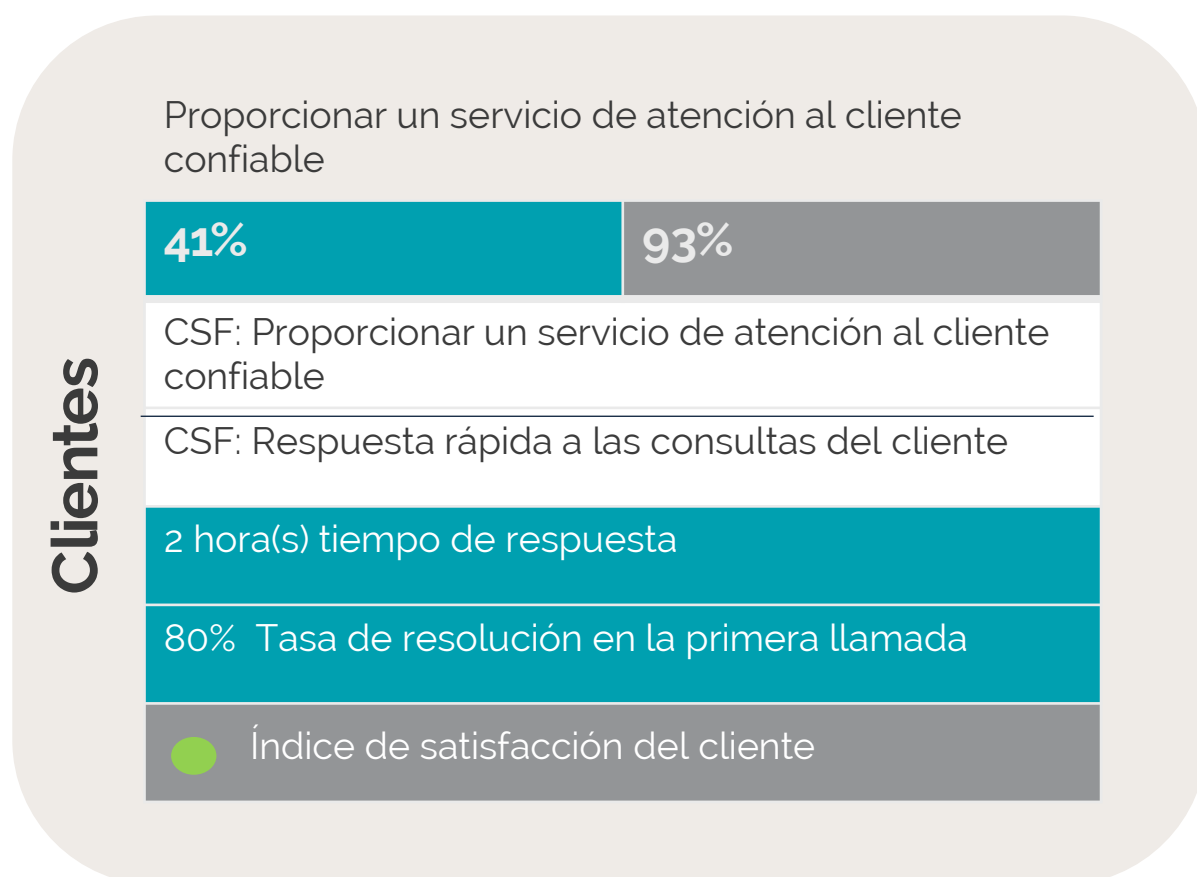
Fuente: Figura 1: El cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción. Extraída de Kaplan y Norton (2002)

Al **identificar** los objetivos de la perspectiva financiera, la alta dirección debe revisar qué quiere lograr como, por ejemplo, el crecimiento de ingresos; luego, en la perspectiva cliente se debe especificar qué mercado se aborda y tipo de cliente. La perspectiva de procesos va dirigida a mejorar el costo de procesos, calidad y tiempos en procesos de valor. Para, finalmente, en la perspectiva de formación enfocarse en el perfeccionamiento de empleados, tecnologías y sistemas de información. En esta metodología es importante revisar y facilitar la información, porque depende de la complejidad y de la calidad de la medición, lo que va a permitir que el BSC sea una herramienta útil.



En esta herramienta, luego de **definir** los objetivos, se definen los indicadores. Estos pueden ser de actuación o resultado. Los de actuación miden el esfuerzo o la acción en el contexto del objetivo; los de resultado miden el resultado valioso dentro del contexto del objetivo.

Un ejemplo se muestra en la siguiente figura 2 donde, bajo la perspectiva del cliente, se tiene como objetivo el **proporcionar** un servicio de atención al cliente confiable, donde se presentan unas metas a cumplir y sus mediciones en actuación y resultado (41 % y 93 % respectivamente), junto con las iniciativas para lograr esas metas: proporcionar un servicio de atención al cliente con personal experto y respuesta rápida a las consultas, definiendo indicadores de actuación y resultados, respectivamente indicados en color verde y gris.



Fuente: Figura 2: Definición de indicadores. Extraída de Savkin (2018)

En el contexto de "proporcionar un servicio de atención al cliente confiable", los factores de éxito podrían ser una "respuesta rápida a las consultas del cliente" y "persona experto".

**Indicador de
actuación**

**Indicador de
resultados**

Según Kaplan y Norton (2002), las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo con una estrategia integradora.

EL BSC

...retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para **resumir** las consecuencias económicas, son fácilmente mensurables...las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. (Kaplan y Norton, 2002, Pg. 39).

Algunos ejemplos de estos indicadores son:



Margen de utilidad



Reducción de costos



Flujo de caja



Valor agregado

La **perspectiva** del cliente incluye medidas básicas de monitoreo de resultados satisfactorios que resultan en el mercado y con clientes identificados. Ejemplo de estos tenemos:

- Satisfacción del cliente
- Adquisición de nuevos clientes
- Reconocimiento de marca en el mercado

En la perspectiva de procesos es necesaria la ejecución y monitoreo de los procesos claves de la empresa de forma exitosa. Aquí es importante que los directivos trabajen en la **identificación** de la cadena de valor. Algunos ejemplos de indicadores son:

- Reducción de residuos de fabricación
- Mejora de un proceso en específico
- Costo de desarrollo de productos
- Crecimiento de productividad
- Eficiencia de procesos



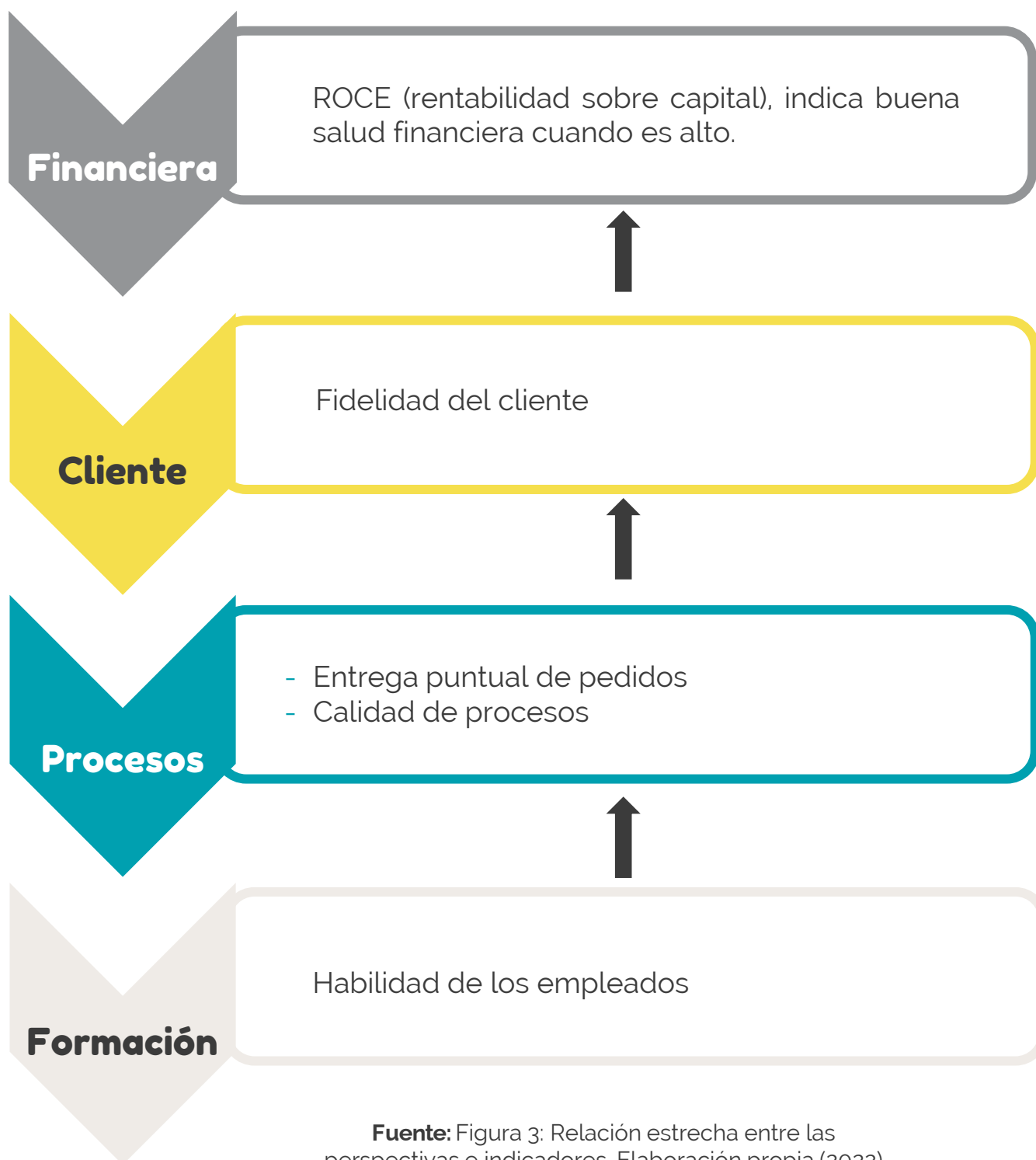
Finalmente, en la **perspectiva** de formación, según Kaplan y Norton (2002), la empresa debe construir la infraestructura necesaria para crear mejoras y crecimiento a largo plazo. Ejemplos de estos indicadores son:

- Gastos por innovación y crecimiento
- Costo promedio de capacitación
- Patentes registradas
- Recursos asignados
- Confianza del empleado para la empresa..



La **identificación** de estos indicadores no es solo un listado de instrumentos de medida y control, sino que deben estar relacionados entre sí, en una visión sistémica relacionada con la estrategia. Cada indicador debe alimentar el cuadro de manera tal que se apunte a la estrategia.

En la siguiente figura se **observa** cómo la habilidad de los empleados influye en la calidad de los procesos y en la entrega puntual de pedidos y, a su vez, alimenta la fidelidad del cliente porque valoran los procesos de calidad. Y esta fidelidad alimenta el ROCE porque aumentan las ganancias y beneficios en cuanto al capital invertido.



Fuente: Figura 3: Relación estrecha entre las perspectivas e indicadores. Elaboración propia (2022)

02 Interpretación de la medición

Interpretar datos es el proceso explicativo que parte del análisis, categorización y descripción del **comportamiento** de uno o más indicadores y sus resultados, con la finalidad de inferir un comportamiento futuro, determinar relaciones causa-efecto y decidir acciones en base a hechos medibles.

Primero debemos revisar cómo se construye un indicador, para luego saber cómo analizarlo e interpretarlo. Un indicador es una **expresión** que representa información cualitativa o cuantitativa observable y verificable que permite describir características o comportamientos de una situación.

Para construir un indicador se necesita:

- Identificar el objetivo que se quiere medir
- Describir el tipo de indicador
- Redactar el nombre del indicador
- Definir su fuente de información, dónde es mensurable
- Periodicidad de reporte
- Metodología de cálculo
- Fórmula
- Unidad de medida
- Establecer la línea base de medición o la meta

Objetivo	Reducir los costos unitarios de los inmuebles vendibles
Tipo de Indicador	Financiero
Nombre	Gasto operativo
Descripción	% de diferencia entre gasto real planificación
Fuente	SAP
Periodicidad	Mensual
Formula	$(\text{gasto real acumulado del mes} \backslash \text{gasto presupuesto acumulado del mes}) - 1 * 100$
Unidad de medida	\$
Meta	1er sem.<0%
	2do.sem 0%

Luego de tener esta información, se procede a su recolección y análisis. Para esto es importante establecer la relación entre la meta, la línea base del reporte y un apropiado seguimiento de medición.

A continuación algunos indicadores básicos:

A

Eficacia: se define como el grado en el que se logran las metas y objetivos.

$$= (\text{resultado alcanzado} * 100) / \text{resultado planificado}$$

B

Eficiencia: el alcance de los objetivos al menor costo posible

$$= (\text{resultado alcanzado} / \text{costo real}) * \text{tiempo invertido} / (\text{resultado esperado} / \text{costo estimado}) * \text{tiempo planificado}$$

C

Efectividad: el equilibrio entre eficacia y eficiencia.

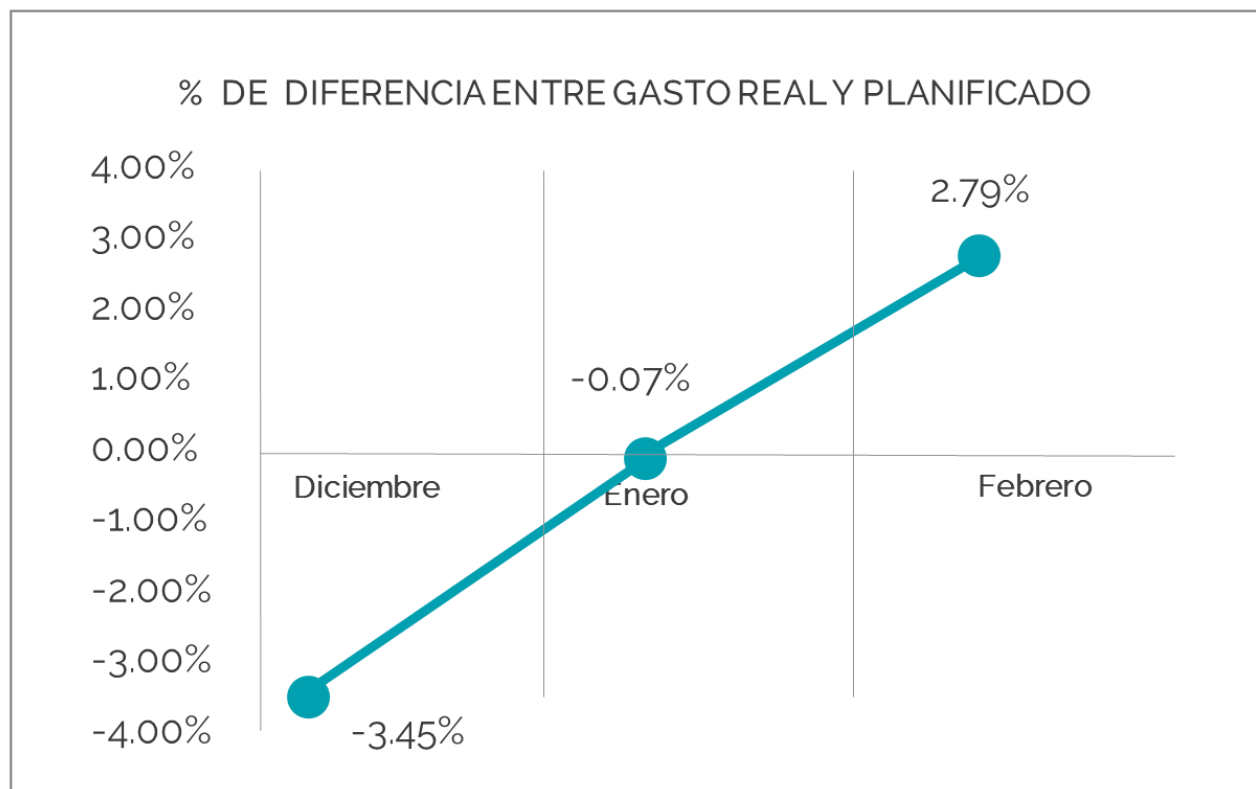
$$= ((\text{eficiencia} / \text{eficacia}) / 2) / \text{meta propuesta de efectividad}$$

El indicador de eficacia es usualmente una tasa porcentual y el de eficiencia es una relación costo-beneficio.



Si analizamos el indicador anterior se tiene:

Gasto operativo	Diciembre	Enero	Febrero
% de diferencia entre gasto real y planificado	-3.45%	-0.07%	2.79%



Fuente: Figura 4: Reporte de indicador de gasto operativo. Elaboración propia (2022)

Se puede **interpretar** que la eficacia del gasto operativo en estos 3 meses tuvo unas discrepancias en relación a la meta, y que solo en los meses de diciembre y enero se llegó cercanamente a la meta. Lo que indica que hay eventos en el mes de febrero que hicieron que se reportara una desviación; si se entra en el detalle puede ser que a finales de año se dejan de pagar algunas cuentas por los feriados y luego se hacen grandes desembolsos relacionados con los meses anteriores, que afectan al indicador en dicho mes. Pero este resultado y su interpretación dictan que hay que evaluar los procesos de pagos a final de mes y cierre de año, porque pueden generar riesgos a nivel contable.

Este fue un ejemplo de análisis e interpretación, pero existe un efecto llamado **Hawthorne**. El mismo se relaciona con la presencia de un observador y afecta la productividad de los recursos.

Por ejemplo, si este indicador se encuentra en una unidad donde a sus administradores se les realiza una observación directa a sus tareas y desempeño, automáticamente se aumenta el rendimiento y productividad de la tarea y, por ende, se pudiera mejorar el indicador y acelerar o incurrir en los gastos por mes adecuadamente y dentro de la meta.



Claro, esto implica un beneficio para la **organización**. Pero su implementación no es sencilla e implica grupos de trabajo organizados y con habilidades gerenciales, ya que si es solo temporal, el beneficio se puede observar temporal. La idea es hacer cambios que duren en el tiempo.

Entonces, la idea de medir variables en las organizaciones y grupos de trabajo es crear mejora, para que a largo plazo se generen resultados de valor.

El dominio de desempeño, con foco en resultados, reúne las actividades necesarias para asegurar que lo planeado se obtenga. Herramientas de gestión que permiten medir y asegurar lo planificado ayudan a generar valor en los resultados y a evitar o mantener dentro de los límites a las desviaciones. Herramientas como el BSC permiten el control y monitoreo de estas actividades con visión sistemática y orientada al resultado futuro de valor.



Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Referencias de las imágenes

Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción* [Imagen]. Disponible en: Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000, S.A.

Savkin, A. (2018). *Definición de indicadores* [Imagen]. Disponible en: Preguntas y respuestas: medición del rendimiento con indicadores de actuación y de resultado. <https://bscdesigner.com/es/actuacion-y-resultado.htm>

Has culminado la revisión del tema