

## MIRANDO EL FINAL PARA PODER INICIAR LA ESTRATEGIA - EL BALANCED SCORECARD (BSC) ORIENTADO A LA ESTRATEGIA

Orivel Jackson Buchelli Perales<sup>(1)</sup>

jackson.buchelli@telefonica.com

Luis Alberto Benites Gutierrez<sup>(2)</sup>

luisbenitesg@hotmail.com

Rafael Espinosa Mosqueda<sup>(3)</sup>

asesorneg@yahoo.com.mx

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Orivel Jackson Buchelli Perales, Luis Alberto Benites Gutierrez y Rafael Espinosa Mosqueda (2016): "Mirando el final para poder iniciar la estrategia - El Balanced Scorecard (BSC) orientado a la estrategia", Revista TECSISTECATL (abril 2016).

En línea: <http://www.eumed.net/rev/tecsistecatln19/estrategia.html>

Handle: <http://hdl.handle.net/20.500.11763/tecsistecatln19-estrategia>

### RESUMEN

*Es necesario en estos tiempos de feroz competencia de los mercados y de la customización de los productos (bienes y/o servicios y atención preferencial a los clientes) que todas las organizaciones, sin importar su tamaño, tengan un plan estratégico para lograr los resultados planteados al inicio de un periodo; pero en casi todos los casos estas estrategias quedan como un simple documento que se archiva y no se llega a conocer y, lo que es peor aún, los objetivos y metas se plantean sin tener en claro cuál es el final al que realmente se quiere llegar. Robert Kaplan y David Norton, creadores del Balanced Scorecard, nos facilitan la tarea a través de sus mapas de estrategia, para convertir bienes intangibles en resultados tangibles; pero para ello debemos romper el paradigma y mirar primero el final para poder iniciar el proceso estratégico.*

**Palabras Clave:** customización, Balanced Scorecard, estrategia, perspectivas, paradigmas

**Looking at the end to start the strategy - The Balanced Scorecard (BSC) aimed at the strategy**

### ABSTRACT

*It is necessary in these times of fierce market competition and the customization of products (goods and / or services and preferential treatment to customers) that all organizations, regardless of size, have a strategic plan to achieve the results outlined the beginning of a period, but in most cases these strategies are a simple document that is filed and not come to know and, worse, targets and goals arise without being clear what is the end who really wants to go. Robert Kaplan and David Norton, creators of the Balanced Scorecard, we make it easy through their strategy maps to convert intangible assets into tangible results, but for this we must break the paradigm and look first at the end to begin the strategic process*

**Key Words:** customatization, Balanced Scorecard, strategy, perspectives, paradigms

## 1. INTRODUCCIÓN



### El proceso del planeamiento estratégico (1)

Cuando se inicia un planeamiento estratégico organizacional siempre se empieza por definir el “¿*Qué queremos ser?*”, el “¿*Cómo estamos?*” y el “¿*Cómo llegamos a lo que queremos ser?*” e iniciamos en el ámbito de mandos un tedioso camino que muchas veces está basado en la intuición o en lo que creemos que sabemos de los clientes sin tener en cuenta las opiniones del resto de la organización. Este proceso tradicional sería secuencialmente así:

- **¿Qué queremos ser?:** Visión, Misión, Valores, Objetivos y Metas Previos
- **¿Cómo Estamos?:** Factores críticos de éxito, problemas, cadena de valor, fuerzas de mercado y revisión de la unidad de negocio versus el entorno o sector: competencia, tecnología, mercado, socio-político y económico-financiero para terminar en la matriz FODA y la propuesta de la Matriz de Estrategias FODA.
- **¿Cómo llegamos a lo que queremos ser?:** Las estrategias (objetivos y metas estratégicas) se llevan a los niveles táctico y operativo a través de distintos métodos, el más conocido y ordenado es el Hoshin Kanri (Despliegue de estrategias según método japonés) u OMEM (Siglas de las palabras: Objetivos estratégicos, Metas, Estrategias y Métricas).

## 2. CONTENIDO

Tampoco se tiene en cuenta lo que pueda aportar el resto de la organización (se dice que quienes conocen mejor las balas son los soldados que están en la trinchera y no los Generales), no nos preocupamos en involucrarlos y hacerles sentir lo que aportan con su labor al logro de la visión.

Finalmente definimos los sistemas de control; que organizacionalmente están desvinculados pero el fin supremo deja de ser la Visión de la organización; sino el lograr los “números”. (2)

Esta forma de operar, que muchas veces nos lleva a estar “apagando incendios” o a volver a hacer las cosas como las hacíamos antes trae como resultado que deja de lado la sustancia del Plan Estratégico volviéndose en un documento empastado con letras doradas que adorna la vitrina de los gerentes.

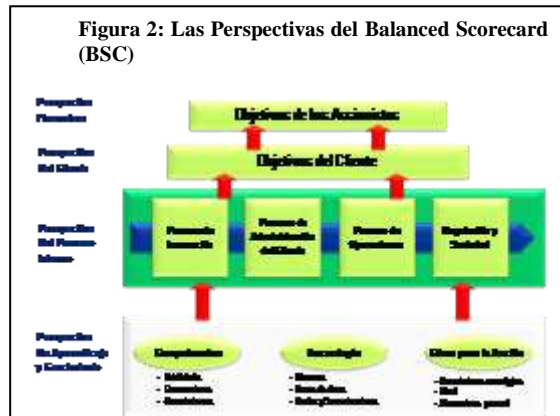
Recordemos que toda organización está compuesta por personas y es con ellas con las que debemos empezar a trabajar para poder convertir los bienes intangibles en bienes tangibles (3). Es aquí cuando recomendamos usar los Mapas de Estrategia basados en las “*premisas de definición de objetivos*” (si me permiten la libertad del uso del término):

---

(1) Ingeniero Industrial. Magíster en Ingeniería Industrial, Mención en Producción. M.B.A., Magister en Docencia Universitaria, Doctor en Administración y Doctor en Ciencias e Ingeniería. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

(2) Ingeniero Industrial. Magister en Finanzas, Doctor en Ciencias e Ingeniería. Jefe de Dpto. de Ingeniería Industrial. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

(3) Contador Público. Maestro en Fiscal y Maestro en Comercio Exterior; Dr. en Administración. Profesor Investigador de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México.



### 1. Perspectiva financiera

- Incremento de Utilidades
- Vender más
- Gastar menos

### 2. Perspectiva cliente

- Mejora el costo total
- Dar soluciones nuevas al cliente
- Liderazgo en el mercado

### 3. Perspectiva de procesos internos

- Procesos de innovaciones
- Procesos de administración de clientes
- Procesos de operaciones
- Responsabilidad social empresarial

### 4. Perspectiva de crecimiento de aprendizaje

- Desarrollo de competencias del personal
- Desarrollo de Tecnología
- Clima Laboral

El proceso correcto es empezar desde la base (Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje para terminar en la Perspectiva Financiera). Por este motivo detallaremos a continuación el modelo básico de los mapas de estrategia.

#### Modelo básico de los mapas de estrategia:

Con este modelo podemos tener una referencia visual de cómo sería la Estrategia Organizacional de manera holística aun sin haberla iniciado (4); nos brinda también una idea de cómo crea valor con la vinculación de:

- La productividad deseada y los resultados del crecimiento.
- La propuesta de valor que será evaluada y determinada por los clientes.
- La mejora de los procesos internos y las propuestas de equilibrio para lograr que en general sean destacados
- Los resultados que se esperan de los bienes intangibles

(1) Ingeniero Industrial. Magíster en Ingeniería Industrial, Mención en Producción. M.B.A., Magister en Docencia Universitaria, Doctor en Administración y Doctor en Ciencias e Ingeniería. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.  
 (2) Ingeniero Industrial. Magister en Finanzas, Doctor en Ciencias e Ingeniería. Jefe de Dpto. de Ingeniería Industrial. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.  
 (3) Contador Público. Maestro en Fiscal y Maestro en Comercio Exterior; Dr. en Administración. Profesor Investigador de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México.

La Misión de la organización nos deberá indicar el cómo crear valor en beneficio de los clientes, colaboradores y accionistas. Dentro de los muchos métodos que nos dan propuestas está el Balanced Scorecard, según el cual y la capacidad de la organización para crear valor futuro está en función de sus factores o perspectivas (3):

1. **La perspectiva financiera:** donde los resultados financieros esperados por los accionistas se logren o sobrepasen para considerar que la gestión del período fue exitosa. Se debe también tener un balance de los resultados para lograr el crecimiento a largo plazo y la optimización de la productividad para los resultados inmediatos.
2. **La perspectiva cliente:** en este factor el cliente medirá el valor propuesto por la organización y qué tan específico y diferenciado es este valor para que los clientes nos prefieran sobre la competencia. Estas propuestas de valor pueden ser:
  - 2.1. Costos más bajos
  - 2.2. Mejores productos y atención esmerada al cliente
  - 2.3. Ofrecer soluciones completas, complementarias o mejoradas al cliente
  - 2.4. Fidelizar al cliente de modo que no tenga la intención de cambiar de producto
3. **La perspectiva de los procesos internos:** buscar siempre la mejora continua de los diversos procesos internos de la organización para que los productos y servicios de atención sean realizados pensando en la absoluta satisfacción del cliente, y se pueden dar en:
  - 3.1. Administración y operaciones
  - 3.2. Relaciones con el cliente
  - 3.3. Innovación: productos de nueva generación
  - 3.4. Regulaciones y relaciones: ir de acuerdo con lo que las leyes mandan
4. **La perspectiva de crecimiento y aprendizaje:** realizar acciones para poder mejorar los bienes intangibles de modo que generen mayor valor a largo plazo. Cuando decimos bienes intangibles nos referimos a:
  - 4.1. Capital humano: los colaboradores de la organización
  - 4.2. Capital informativo: la calidad de información y medios para obtenerla y procesarla con los que contamos.
  - 4.3. Capital organizacional: los procedimientos de acuerdo a nuestra estructura que nos hagan productivos

De esta forma no sólo nos preocupamos en controlar la organización su desempeño por los “números” o resultados financieros; sino que se establecen y supervisan objetivos desde las cuatro perspectivas, generando así valor a largo plazo (1).

Los mapas de estrategia deben asegurarnos que los objetivos establecidos en cada una de ellas sean consistentes entre sí. Así se garantiza el nivel óptimo del desempeño organizacional, evitando a su vez que el desempeño destacado de un área perjudique el desempeño de otra. En consecuencia los mapas de estrategia se convierten en la interfaz o cubren la brecha entre la Estrategia Organizacional y los Sistemas de Control (Llámesese en este caso Balanced Scorecard)

1. Estrategia: Visión, Misión, Valores.
2. Mapa Estrategias de la Organización.

---

(1) Ingeniero Industrial. Magíster en Ingeniería Industrial, Mención en Producción. M.B.A., Magister en Docencia Universitaria, Doctor en Administración y Doctor en Ciencias e Ingeniería. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

(2) Ingeniero Industrial. Magister en Finanzas, Doctor en Ciencias e Ingeniería. Jefe de Dpto. de Ingeniería Industrial. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

(3) Contador Público. Maestro en Fiscal y Maestro en Comercio Exterior; Dr. en Administración. Profesor Investigador de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México.

### 3. Sistemas de Control de los Objetivos y Metas: Balanced Scorecard.

Conectando de esta forma los objetivos propuestos del alto nivel (visión, misión, valores) con cada una de las acciones que realiza cada trabajador encontrándole sentido al aporte que realiza a toda la organización en su conjunto. También permiten hacer un balance entre todas las formas de competencia en las que pueda estar involucrada:

- Invertir en bienes intangibles que generen un crecimiento a largo plazo de los ingresos o reducción de los costos para mejorar los resultados a corto plazo.
- Diferenciarnos de la competencia.
- En qué proceso interno concentrarnos para mejorarlo y cuál proceso subcontratar (“Zapatero a tus zapatos”).
- Balancear la asignación de recursos entre los diferentes procesos internos para recibir beneficios en momentos distintos.
- Sincronizar todos los esfuerzos que haga la organización de manera que los esfuerzos de un área no tengan impacto negativo en otra área.
- Tomar buenas decisiones gerenciales para invertir en bienes intangibles.

#### **Gerenciando la perspectiva interna:**

No sólo la excelencia operacional es suficiente hoy en día para crear una ventaja competitiva; es necesario que los procesos internos sean bien ejecutados y están en concordancia con los bienes intangibles y la propuesta de valor para el cliente:

1. **Procesos de operaciones gerenciales:** la organización trata de mejorar la propuesta de valor con precios competitivos, altos niveles de calidad, envío rápido de productos vendidos, soluciones a los problemas del cliente. Para ello debe:
  - 1.1. Estrechar relaciones con los proveedores para bajar los costos totales y simplificación de los procesos de contabilidad y facturación.
  - 1.2. Buscar nuevas formas de producir mediante la eficiencia y el mejoramiento de los procesos.
  - 1.3. Tratar de disminuir costos de distribución y envío.
  - 1.4. Puntualizar bien los riesgos que corre la organización para minimizarlos o buscarles una solución.
2. **Procesos de gerencia de clientes:** para solucionar los problemas de esta área debemos:
  - 2.1. Segmentar el mercado donde se puede ofrecer una propuesta de valor específica y personalizada.
  - 2.2. Buscar nuevos clientes a través de una propuesta de valor atractiva.
  - 2.3. Procurar mantener a los clientes actuales con programas de fidelización.
  - 2.4. Hacer que nuestros clientes actuales compren más de nuestros productos y en el futuro trabajar con las ventas cruzadas y otros recursos.
3. **Procesos de innovación:** Muy útil para crear o mantener una ventaja competitiva aumentando la funcionalidad o los productos de alto nivel, ser el primero en vender y hacer nuevas ofertas, expandir los mercados existentes. Para lograr esto debemos:

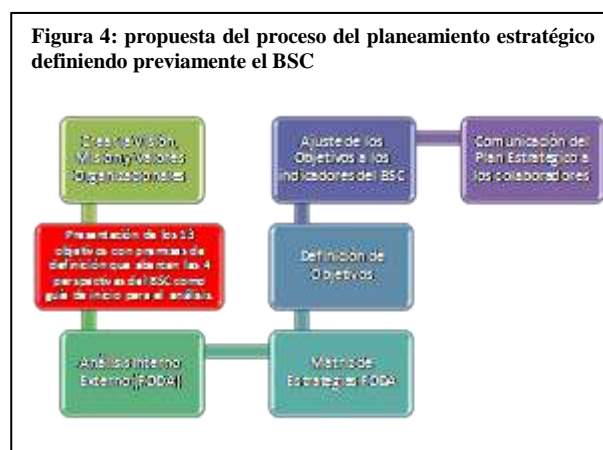
---

(1) Ingeniero Industrial. Magíster en Ingeniería Industrial, Mención en Producción. M.B.A., Magister en Docencia Universitaria, Doctor en Administración y Doctor en Ciencias e Ingeniería. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

(2) Ingeniero Industrial. Magister en Finanzas, Doctor en Ciencias e Ingeniería. Jefe de Dpto. de Ingeniería Industrial. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

(3) Contador Público. Maestro en Fiscal y Maestro en Comercio Exterior; Dr. en Administración. Profesor Investigador de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México.

- 3.1. Anticiparnos a las necesidades de los clientes y desarrollar nuevos productos que satisfagan dichas necesidades.
  - 3.2. Potenciar el área y la cartera de Investigación y Desarrollo (I+D).
  - 3.3. Experimentar en áreas como: producción, planificación, manufactura, determinando estudios de tiempos y movimientos.
  - 3.4. Poner en práctica nuevas técnicas de mercadotecnia para vender nuevos productos.
4. **Procesos regulatorios:** Las organizaciones deben ganarse el derecho a operar en ciertos entornos, para ello deben cumplir con las leyes y normas establecidas y contribuir con las comunidades. Los procesos regulatorios nos ayudan a entrar en nuevos mercados, dado al buen historial precedente; además contribuir con una comunidad eleva la moral de los empleados. Entonces debemos:
- 4.1. Hacer buen uso de la energía y evitar contaminar el medio ambiente y minimizar el impacto que la producción pueda tener.
  - 4.2. Proveer puestos de trabajo seguros evitando reducir los tiempos de exposición a riesgos a los empleados.



- 4.3. Pagar bien a los empleados y darles oportunidad de adquirir nuevas habilidades y competencias.

---

(1) Ingeniero Industrial. Magíster en Ingeniería Industrial, Mención en Producción. M.B.A., Magíster en Docencia Universitaria, Doctor en Administración y Doctor en Ciencias e Ingeniería. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

(2) Ingeniero Industrial. Magíster en Finanzas, Doctor en Ciencias e Ingeniería. Jefe de Dpto. de Ingeniería Industrial. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

(3) Contador Público. Maestro en Fiscal y Maestro en Comercio Exterior; Dr. en Administración. Profesor Investigador de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México.

- 4.4. Respetar las necesidades de la comunidad, hacer contribuciones o permitir que los empleados hagan trabajos voluntarios.

### **Creación de valor a través de bienes intangibles:**

Es necesario que se den dos situaciones para crear valor agregado de los tres tipos de bienes intangibles capital humano, capital informativo y capital organizacional (5):

- Los bienes intangibles deben estar alineados con la estrategia organizacional que se estará aplicando (6).
- Debe existir un programa integrado de tal forma que se conozca al detalle de los bienes intangibles y con los potenciales que se poseen.

Es necesario conocer si estos bienes intangibles cumplen o con los requisitos exigidos para una óptima gestión a través de un sistema adecuado de medición. Este sistema debe reportar:

- Todos los bienes de la organización.
- Que los bienes sean puestos en consonancia o secuencia continua con la estrategia.
- Que se pueda medir el grado de preparación y potencialidad de los bienes.

De esto se puede destacar que:

- Liquidez es la facilidad de convertir un bien tangible en dinero.
- Preparación es el mayor nivel de alineación de los bienes intangibles con la estrategia.
- Las organizaciones no deben asignar un valor a los bienes intangibles, ya que su paso posterior es ser un bien tangible a largo plazo al aplicar la estrategia y no directamente dinero.

La preparación de los bienes intangibles es una condición necesaria para obtener el éxito. La idea es que con el paso del tiempo estén cada vez más preparados; pero es necesario gerenciarlos por separado a través de diversos métodos:

### **1. Capital Humano (6)**

- 1.1. Identificar las necesidades de la organización.
- 1.2. Construir un perfil de habilidades.
- 1.3. Evaluar cuál es el nivel de preparación actual.
- 1.4. Desarrollar más capital humano.

### **2. Capital de información**

- 2.1. Describir detalladamente la cartera actual de organización.
  - 2.1.1. Infraestructura tecnológica.
  - 2.1.2. Aplicaciones que la infraestructura tecnológica.

#### **2.2. Alinear el capital de información con la estrategia de negocios.**

- (1) Ingeniero Industrial. Magíster en Ingeniería Industrial, Mención en Producción. M.B.A., Magister en Docencia Universitaria, Doctor en Administración y Doctor en Ciencias e Ingeniería. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- (2) Ingeniero Industrial. Magister en Finanzas, Doctor en Ciencias e Ingeniería. Jefe de Dpto. de Ingeniería Industrial. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- (3) Contador Público. Maestro en Fiscal y Maestro en Comercio Exterior; Dr. en Administración. Profesor Investigador de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México.

2.3. Determinar el nivel de preparación del capital de información.

### 3. Capital organizacional

3.1. Crear liderazgo organizacional, especialmente para los momentos de transición o cambio.

3.2. Fortalecer la cultura corporativa que propicie el crecimiento y el buen comportamiento.

3.3. Encontrar las mejores formas de alinear la organización con la estrategia.

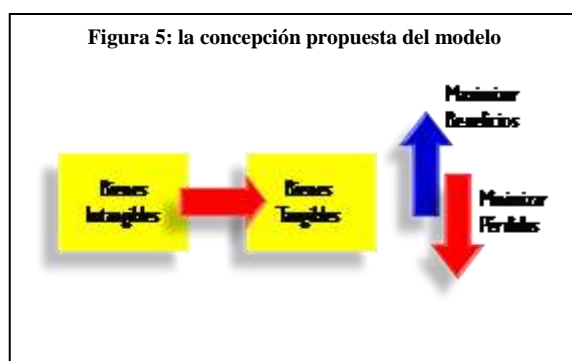
3.4. Fomentar un mayor intercambio de información y trabajo en equipo.

#### El Mapa de la estrategia o la estrategia comercial (3)

El mapa de la estrategia nos debe brindar una descripción completa y concisa de la estrategia de la organización, para poder ser capaces de describir, medir, gerenciar y ejecutar la estrategia organizacional. Pero para sacarle mayor provecho debe ir combinado con un Balanced Scorecard que tenga los criterios para medir el desempeño, los objetivos y las iniciativas. Con esto podremos medir constantemente la efectividad y estrechar las diferencias entre el desempeño real y los resultados obtenidos.

El Balanced Scorecard en combinación con el mapa de la estrategia depende de realizar los siguientes seis pasos:

1. Establecer los objetivos financieros y luego los objetivos y metas estratégicas.
2. Conciliar la propuesta de valor actual.
3. Establecer un cronograma y responsables o líderes.
4. Identificar los asuntos estratégicos gerenciales.
5. Identificar y alinear los bienes intangibles.
6. Especificar y financiar las iniciativas estratégicas requeridas para ejecutar la estrategia.



### 3. CONCLUSIONES (1)

La verdadera fortaleza del mapa de estrategias, el Balanced Scorecard y el plan de acción (o despliegue de estrategias a niveles menores hasta llegar a las acciones operativas) es la consistencia. En vez de un acercamiento fragmentado, en el que una parte de la organización persigue objetivos diversos a aquellos perseguidos por las demás partes, se implementa una estrategia común.

- (1) Ingeniero Industrial. Magíster en Ingeniería Industrial, Mención en Producción. M.B.A., Magister en Docencia Universitaria, Doctor en Administración y Doctor en Ciencias e Ingeniería. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- (2) Ingeniero Industrial. Magister en Finanzas, Doctor en Ciencias e Ingeniería. Jefe de Dpto. de Ingeniería Industrial. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- (3) Contador Público. Maestro en Fiscal y Maestro en Comercio Exterior; Dr. en Administración. Profesor Investigador de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México.

¡Ah! Y no nos olvidemos que usando los Mapas de Estrategia debemos empezar mirando el final para definir el inicio.... y de ese final (Balanced Scorecard) empezamos por la base (perspectiva de crecimiento y desarrollo).... El resto del trabajo caerá por su propio peso....

## **AGRADECIMIENTOS**

Debo destacar el apoyo y la dedicación a la elaboración de este artículo a nuestros alumnos que nos apoyan a seguir investigando y estamos seguros que dará pronto como resultado el inicio del trazado de la senda de la investigación aplicada a la realidad.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- (1) Buchelli Perales, Orivel Jackson. **APUNTES DE GERENCIA AVANZADA**. Madrid : IEDE, 2005.
- (2) Samuel, Certo. **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**. 3era Edición. Madrid: Editorial McGraw-Hill/Irwin, 1998.
- (3) Kaplan Robert y Norton David. **MAPAS DE ESTRATEGIA, CREANDO VALOR DE LOS BIENES INTANGIBLES A BIENES TANGIBLES**. Madrid: Editorial Mc Graw Hill, 2008.
- (4) Porter Michael. **LA VENTAJA COMPETITIVA**. Décima Novena Reimpresión. Madrid: Editorial CECSA, 2000.
- (5) Gimbert Xavier. **EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**. Primera Edición, Madrid: Ed. Deusto, 2001.
- (6) Stephen, Robbins. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**. Novena Edición. Madrid: Ed. Prentice, 1999.

---

(1) Ingeniero Industrial. Magíster en Ingeniería Industrial, Mención en Producción. M.B.A., Magister en Docencia Universitaria, Doctor en Administración y Doctor en Ciencias e Ingeniería. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

(2) Ingeniero Industrial. Magister en Finanzas, Doctor en Ciencias e Ingeniería. Jefe de Dpto. de Ingeniería Industrial. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

(3) Contador Público. Maestro en Fiscal y Maestro en Comercio Exterior; Dr. en Administración. Profesor Investigador de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México.