

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL BALANCED SCORECARD.

Julio Cesar Zamora Muñiz ⁽¹⁾, Arturo Eguía Álvarez⁽²⁾

RESUMEN

El Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión que permite a las empresas desarrollar las etapas del proceso administrativo en forma alineada y congruente al plan estratégico de la organización, involucrando los activos tangibles e intangibles y así lograr la efectividad de los recursos y de los objetivos estratégicos. Apoyándose de la implementación de indicadores de desempeño para llevar a cabo la etapa de control, realizar acciones preventivas y correctivas; mejorar el rendimiento de los accionistas mediante la implementación de cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de innovación y aprendizaje.

Esta es una herramienta integral que permite interactuar a todas las áreas de la empresa, generando mayor impacto en los negocios y en **la estrategia de la empresa (Visión)**. En cambio otros programas de mejoras prácticas como Six Sigma, EFQM, TQM entre otras se enfocan principalmente a las operaciones y procesos, dejando de lado la estrategia empresarial.

La metodología facilita el conocimiento y entendimiento de los objetivos estratégicos de la organización, produciendo información oportuna, confiable, que otorgan los sistemas de información del BSC. Dichos sistemas permiten visualizar los resultados de los indicadores, ya que son representados en forma visual, tipo semáforo, es decir aquellos que no cumplan con los rangos planeados estarán en el estatus rojo, los que se encuentren dentro del rango de aceptación con el color verde, pasando claro por los indicadores de color ámbar. Para determinar la valuación de los indicadores, se necesita que la información sea confiable, veraz y oportuna y será otorgada por toda la organización.

INTRODUCCION

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (Balanced Scorecard BSC) fue presentado en el número de enero y febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores Robert Kaplan y David Norton hacen referencia a un sistema de gestión que contempla indicadores financieros y no financieros.

Este sistema se basa en la visión y la estrategia de la empresa para partir de un mismo origen e involucrar a todos los procesos, a las personas que laboran en la organización y las relaciones con terceras personas como los clientes, proveedores tanto internos como externos, alianzas para contribuir a los objetivos de los diferentes niveles de la empresa.

La herramienta del BSC requiere de un Plan Estratégico que le ayude a establecer las estrategias, los objetivos estratégicos, las metas estratégicas, los planes de acción para visualizar el rumbo de la empresa. Dicho plan debe de ser flexible para contemplar los cambios que originan la globalización, las nuevas legislaciones, los requerimientos de los clientes y la competencia entre otras causas.

El BSC al elaborar su plan estratégico alinea sus estrategias a cuatro perspectivas, que le permiten la integración de toda la organización: la perspectiva financiera ó económica, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de crecimiento ó de innovación y aprendizaje. Estas perspectivas se alinean a los objetivos estratégicos para lograr las estrategias de la empresa.

Dentro de este sistema de gestión se contemplarán algunas herramientas para obtener más información que permita aprovechar las bondades de este sistema,

como: el Análisis FODAS para la planeación estratégica, El modelo causa – efecto y el modelo de pescado para la determinación de indicadores, del enfoque a procesos y de la gestión de control.

JUSTIFICACIÓN

El BSC a partir de 1992, ha tenido mucha aceptación en las empresas de todo el mundo, sobre todo en Europa, Asia, Estados Unidos entre otras regiones. Dicho modelo contempla una metodología que incluye la integración de toda la empresa para cumplir con su visión y los objetivos planteados al elaborar su plan estratégico.

Al implementar este modelo a una organización logrará que los objetivos de los accionistas sean alcanzados, además de mejorar el sistema de incentivos de los colaboradores, de la satisfacción de los clientes, mediante la fidelidad de los mismos y de los clientes potenciales. Además, permite fortalecer la cultura de la productividad y facilita el entendimiento de la metodología del BSC

Esta herramienta se basa en la implementación de indicadores de desempeño ó de gestión, que llevarán a cabo la función de controlar y vigilar el buen funcionamiento tanto de las operaciones y procesos que se llevan dentro de la empresa, estableciendo dos tipos de indicadores: los indicadores estratégicos mismos que se contemplarán en el plan estratégico y los indicadores secundarios, que se establecerán en aquellas áreas en donde existan actividades que no afecten directamente a los procesos de la perspectivas de los clientes ó de la perspectiva de crecimiento.

En el mercado existen diferentes software de acuerdo al tamaño de la empresa, se pueden elaborar mediante sistemas de información propios, adquisición de programas para una PYME, hasta se pueden llevar a cabo mediante la aplicación de una hoja de Excel, una de las características principales es de visualizar los resultados de los indicadores mediante la configuración de un semáforo.

Este sistema nos permitirá darle seguimiento a aquellos indicadores que no cumplan con los requisitos de su implementación, conocer la causa raíz de los problemas existentes, modificando en su caso la planeación estratégica, táctica y operativa. Dará pauta para la implementación de las acciones preventivas y correctivas, además de vigilar en tiempo y forma el cumplimiento de los indicadores de desempeño.

Por último esta herramienta se puede implementar en empresas privadas, públicas, con fines no lucrativos, es decir a cualquier tipo de organización y en el tiempo que se quiera implementar.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la implementación de este sistema de gestión se debe establecer una metodología que permita la obtención de resultados favorables, debido a que se utilizan de todo tipo de esfuerzos y recursos, mismos que en estos tiempos la mayoría de las empresas carecen de ellos.

1.- Elaboración del plan estratégico de la organización.

La formulación del plan estratégico es el procedimiento a través del cual una empresa enuncia su misión, visión, objetivos estratégicos y metas estratégicas que llevara a cabo en un período determinado. La misión representa la imagen actual que representa la empresa, la visión la impulsa la propia empresa, contempla a los objetivos y metas estratégicos y representa el cómo queremos ver la empresa en un futuro. Tanto la misión y la visión se elaboran junto al plan estratégico y se complementa con la metodología del FODAS.

Posteriormente se elabora un diagnostico de la organización, para efectuar un diagnostico general y específico de la empresa; en donde se señalaran los factores y tendencias que afectan al ente económico, como los factores legales, geo políticos, ambientales, tecnológicos, etc. y en el estudio específico la relación con los usuarios de la empresa, la relación con los proveedores y las otras empresas que son competencia.



Ilustración 1. Modelo de planificación

Su misión, visión, objetivos estratégicos y metas estratégicas que llevara a cabo en un periodo determinado. La misión representa la imagen actual que representa la empresa, la visión la impulsa la propia empresa, contempla a los objetivos y metas estratégicos y representa el cómo queremos ver la empresa en un futuro. Tanto la misión y la visión se elaboran junto al plan estratégico y se complementa con la metodología del FODAS.

Posteriormente se elabora un diagnóstico de la organización, para efectuar un diagnostico general y específico de la empresa; en donde se señalaran los factores y tendencias que afectan al ente económico, como los factores legales, geo políticos, ambientales, tecnológicos, etc. Y en el estudio específico la relación con los usuarios de la empresa, la relación con los proveedores y las otras empresas que son de competencia.

Hecho el análisis anterior viene la definición de objetivos, metas, estrategias, políticas y asignación de recursos.

Objetivos: Es el punto o estado al que se desea llegar y hacia el cual hay que movilizar esfuerzos para obtener logros concretos.

Metas: Son los puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr en el corto plazo (un año o menos).

Estrategias: Medios por los cuales se lograrán los objetivos. Su ejecución requiere que la organización defina metas, diseñe políticas, asigne recursos, de tal manera que puedan ser llevadas a cabo con éxito.

Políticas: El término política se refiere a pautas, reglas, formas y práctica administrativas específicas; son elementos direccionadores para lograr las estrategias.

Asignación de Recursos: Todas las empresas disponen al menos de cuatro tipos de ellos que se pueden utilizar para alcanzar los logros deseados: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

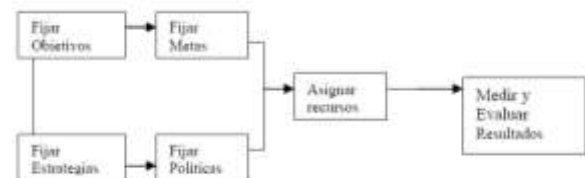


Ilustración 1. Ejecución de estrategias

Medición y Evaluación de Resultados: El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategias es la retroalimentación oportuna y adecuada, dado que la evaluación no puede ser superior a la información sobre la cual se basa.

Objetivos Estratégicos: Son los logros que una Empresa teniendo en cuenta su Visión Empresarial quiere alcanzar en un plazo determinado, superando su problemática actual.

Metas Estratégicos: Son los resultados que se esperan obtener en un periodo determinado. Permiten el cumplimiento de los objetivos específicos determinados por la empresa.

2.- Implementación de los indicadores de desempeño.

Se parte de dos premisas: la primera "No se puede dirigir lo que no se puede medir" y la segunda "Si no se mide lo que se hace, no se

puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”.

La competitividad de la organización dependerá del plan estratégico basado en un diagnóstico situacional, mientras el control lleva acciones a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él. En esta etapa de control los indicadores de gestión se convierten en signos vitales de la organización al detectar síntomas de las situaciones en el desarrollo de actividades normales de la empresa.

A partir de los sistemas de gestión de calidad los indicadores de desempeño han tomado mucha importancia ya que consideran indicadores de eficacia, eficiencia, calidad, productividad que permiten la ejecución presupuestal, comparando los resultados obtenidos con lo planeado. A los indicadores se les considera una herramienta de utilidad para llevar a cabo el proceso de evaluación.



Ilustración 3 Calidad de Desempeño

Se debe considerar que medir es comparar una magnitud con un padrón preestablecido, la clave consiste en escoger las variables críticas de los procesos para llevar a cabo un control de gestión y le permita evaluar el desempeño de la empresa; proyectando información importante para la toma de decisiones.

Los indicadores de desempeño tienen la finalidad de guiar y controlar los objetivos para el cumplimiento de las estrategias de la organización.

Metodología para el establecimiento de indicadores de gestión:

- a) Contar con objetivos claros, precisos y cuantificables y contar con estrategias establecidas mismas que se asociaran a patrones para ser verificables.
- b) Identificar los factores críticos de éxito, son aquellos aspectos que se tienen bajo control que aseguran el buen funcionamiento de los procesos.
- c) Establecer indicadores en cada factor crítico de éxito.
- d) Determinar en cada indicador, estado valor inicial ó actual del indicador, umbral: es el valor que requiere lograr o mantener y rango de gestión: es el espacio comprendido entre los valores mínimos y máximos del indicador.
- e) Diseñar la medición: consiste en determinar las fuentes de información, la frecuencia y asignar responsable para la recolección de la información, tabulación, análisis y presentación de la información.
- f) Determinar y asignar recursos: los recursos que se emplean en la medición, deben ser parte de los recursos que se emplean en el trabajo ó proceso.
- g) Medir, aprobar y ajustar el sistema de indicadores de gestión.
- h) Estandarizar y formalizar: en esta etapa se desarrollan, y formalizan el manual de indicadores de gestión de la organización.
- i) Mantener y mejorar continuamente el sistema de indicadores de gestión a la par del plan estratégico.

3.- Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) ó Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard, ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

El BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial.

Es de suma importancia que todos los colaboradores de la empresa conozcan y entiendan toda la estrategia empresarial para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

La metodología sugiere la clasificación de sus objetivos en 4 perspectivas, Cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa.



Ilustración 4. Perspectivas del BSC

Al conocer cómo se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores permiten si hay que hacer ajustes en la cadena de valor para asegurar que se cumplan las metas. Así mismo se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos y de información en la dirección de los procesos y éstos se alinean a las perspectivas de los clientes, lo que provocara que se alcancen los resultados financieros que garantizan el logro de la visión.

La perspectiva financiera hace referencia al rendimiento sobre la inversión de los accionistas, a la distribución y control de los presupuestos de costos y gastos, al incremento de las ventas que garanticen los

recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia empresarial.

La perspectiva de clientes, esta contempla aquellas estrategias que fortalezcan la fidelidad de los clientes, el incremento en la participación en el mercado, la obtención de nuevos clientes, la innovación de nuevos productos y otras actividades que permitan la satisfacción de los clientes.

La perspectiva de procesos internos, se basa en un enfoque a procesos, entendiendo que se tiene una entrada, un proceso y una salida. Si se complementa con un diagrama de procesos principales y secundarios; facilitara la integración de las diferentes áreas.

Perspectiva de innovación y aprendizaje, en esta etapa se le hace mucho énfasis al recurso humano de la organización, incrementando sus competencias y habilidades con cursos de capacitación, incrementando la innovación y mayor involucramiento es la estrategia empresarial mediante un sistema de incentivos por productividad y un adecuado clima laboral.

La parte tangible del BSC, hace referencia a la creación de una base de datos con soporte tecnológico, como un tablero de control, teniendo las siguientes características: primera característica de permitir cumplir con los objetivos estratégicos, que serán gestionados en el tablero de control principal y objetivos operativos, de las diferentes áreas serán gestionados indirectamente en otro tablero secundario, que entregara información al tablero principal. Una segunda característica es la de otorgarle un peso específico a los aspectos no financieros, como los recursos humanos, el nivel de automatización, la eficiencia de los procesos internos, la fidelidad de nuestros clientes, considerando importante la salud financiera, en donde repercutirá los anteriores conceptos. Tercera característica, no se puede medir lo que no se puede dirigir, para agregarle valor a los objetivos, se diseñaran e implementaran los indicadores, tanto para medir los aspectos financieros y no financieros, a estos últimos se les conoce como indicadores planos, ya que miden la parte intangible de la organización (solidez de la cultura organizacional, talento de las

personas, relaciones con los proveedores, con nuestros empleados, etc). Cuarta característica, gestionar todos los indicadores gerencialmente en forma visual, tipo semáforo, aquellos que estén dentro de los rangos deseados estarán de tipo verde, los que se encuentren en el rango intermedio en el color ámbar y los que tengan el rango inferior de color rojo y monitorearlos constantemente para detectar alguna anomalía que pudiera convertirse en un problema grave. Quinta característica, para hacerle llegar la información al BSC, se necesita la participación activa de toda la organización.

La parte intangible del BSC, es un sistema de gestión empresarial que coloca la estrategia en el centro del trabajo diario de todos los empleados, no es un sistema de información, ya que la información es de la gerencia. El BSC sirve para pulir el manual de funciones o de organización de una empresa y su organigrama, ya que aquellos empleados que no se encuentren con indicadores no estarán generando valor en la empresa.

Para la correcta implementación del BSC en las organizaciones, esta debe estar dirigida por el equipo directivo ó ejecutivo de la misma, tomar en cuenta que se trata de un proceso cambiante y dinámico, es de suma importancia la participación de todos los miembros de la organización, es un proceso de dialogo y comunicación en la organización. El BSC no debe considerarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los resultados de los indicadores ayudaran a orientar la estrategia planeada originalmente y en extenso el rumbo de la empresa.

Dicen los autores Robert Kaplan y David Norton:

“El proceso del BSC empieza cuando el equipo de la alta dirección, se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento o en la productividad”. Página 23 BSC.

Como segundo paso establecen:

“Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para sus procesos internos...., “el BSC destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas”. Página 24 BSC

Los objetivos en la perspectiva del nivel inferior están supeditados a lo establecido en la perspectiva previa o superior.



Ilustración 5. Mapa Estratégico

“La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, de tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en el personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejora en los procesos internos, en el trato a los clientes y llegado el caso, para los accionistas”. Página 25 BSC

Una de las razones de peso del porqué primero se deben establecer los objetivos en la perspectiva financiera se plantea en la siguiente frase:

“Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC”. ... “El BSC debe contar la historia empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse en los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas,

para entregar la deseada actuación económica a largo plazo". Página 59 BSC

Seguido de la perspectiva financiera están los objetivos de la perspectiva del cliente:

"Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarían el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa". ... "Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios valorados por los clientes". Página 76 BSC

Para la elaboración del mapa estratégico, cuya herramienta se utilizará constantemente primero se deben elaborar los objetivos estratégicos, ya que dicho mapa no ayuda a valorar y los ordenar los objetivos estratégicos y la coherencia que existe entre las metas estratégicas y los indicadores estratégicos en las cuatro perspectivas que utiliza el BSC, para que la estrategia sea mas entendible y comunicable.

RESULTADOS

Este sistema de administración ha sido actualizado constantemente, debido a que el modelo se puede aplicar a cualquier empresa no importando si esta tiene fines no lucrativos ó fines lucrativos, independientemente de la actividad a la que se dedique la organización.

El modelo del BSC ó Cuadro de mando integral es muy completo y complejo, debido a que se apoya de otras herramientas administrativas para su implementación, como el Análisis FODAS para la determinación de la estrategia empresarial y para el plan estratégico, se apoya con el diagrama de causa y efecto y el diagrama de pescado, para identificar las operaciones, procesos y análisis de cada área para la determinación de los objetivos estratégicos, metas estratégicas, planes de acción siempre y cuando se encuentren evaluados por los indicadores de desempeño, mismos que al momento de cumplir con lo planeado generaran valor a la cadena.

Ahora bien, no hay que olvidar que el origen del BSC, es la administración de objetivos,

además de comprender el enfoque a procesos y sobre todo la importancia que se le da a recurso humano para el involucramiento y compromiso a la estrategia empresarial.

El BSC ofrece algunos beneficios a las empresas que implementan este modelo de gestión:

- Herramienta de gestión que permite implementar la estrategia empresarial como centro de partida para la organización.
- EL modelo no es una herramienta de control es un modelo que alinea los recursos a la estrategia organizacional.
- No se puede gestionar lo que no se puede medir.
- Identifica diferentes perspectivas que involucran los aspectos financieros, a los clientes, a los procesos internos, a la gente y a los sistemas de información.
- El monitoreo se hace en forma visual, tipo semáforo.
- Se establecen indicadores estratégicos e indicadores operacionales o secundarios.
- Se puede implementar en instituciones públicas estatales o locales.
- Es un mecanismo integrador ya que facilita la comunicación de todas las áreas de la empresa.
- Este sistema cumple con la objetivo de los accionistas que es: obtener recursos para llevar a cabo la estrategia empresarial (visión) y obtener un rendimiento sobre sus inversiones.

Este sistema se pretende investigar más a fondo, complementarlo con otras herramientas administrativas, implementarlo en alguna empresa de la región y evaluar sus resultados para mejorar dicho modelo.

CONCLUSIONES

Con todo lo anterior consideramos que el BSC es un sistema de gestión que permite integrar a toda la organización y alinear todos

los recursos con la finalidad de cumplir con la estrategia empresarial, apoyándose de otras herramientas administrativas que le dan certeza y certidumbre a la implementación y a la obtención de resultados.

Esta herramienta ha sido implementada en empresas de toda índole obteniendo resultados satisfactorios, logrando mayor competitividad en el mundo globalizado, incrementando la productividad de las empresas, desarrollando un clima laboral que motiva a la innovación de nuevos productos, le da un énfasis especial a la satisfacción de los clientes, lo que se traduce en mayores ingresos en la organización y por lo tanto un superávit en las inversiones de los accionistas.

Podemos concluir que el Balanced Scorecard es un Sistema de Gestión Empresarial que alinea los recursos a la visión de la organización, mediante la determinación de objetivos y metas estratégicas, evaluados por indicadores de desempeño, involucrando a todo el ente económico y revisando lo planeado con lo realizado, mediante el desarrollo de cuatro perspectivas que contempla la empresa.

“No se puede dirigir lo que no se puede medir”

BIBLIOGRAFÍA

A., V. B. (2010). *Cuadro de Mando Integral (CMI) Balanced Scorecard - BSC*. Recuperado el 2010, de edgar.vega@Yahoo.es

Alva Fuente, B. (2013). Un Modelo de Planeación Estratégica Orientada al Resultado a través del BSC". <http://www.tablero-decomando.com>.

Castellanos Cruz, R. (2010). *Planteamiento Estratégico-Táctico*. castellanos@gmg.co.cu: Grupo EmpresarialMaquinaria General, GMG.

Espinoza, P. G. (2010). Formulación del Plan Estratégico herramienta para competir en un mercado global.

H, S. G. (2006). *El Cuadro de Mando Integral en el CENEX, Estudio de casos*. Recuperado el 2013, de soler38@yahoo.com.mx

Luis, A. (2010). El Balanced Scorecard en la gestión del Mantenimiento. <http://www.datastream.net>.

Mario, P. J. (2010). Los indicadores de gestión. <http://www.tablero-decomando.com>.

Paredes, G. (2010). *Implementación del Balanced Scorecard*. <http://estrategiaempresarial.com>: Seminario Balanced Scorecard.

R., B. T. (Agosto del 2002). *Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto Paradigma*". TG-Red. Tercera edición.