

Medición Estratégica en Base al Balanced Scorecard

Francis Salazar Pico¹



Resumen— La habilidad organizacional rectora en integrar los criterios de evaluación y seguimiento de la estrategia empresarial es la Administración Estratégica que utiliza herramientas como el Balanced Scorecard, técnica de control de la acción de la maniobra en tiempo real, basado en un sistema de alerta temprana que debe articularse con una sólida Planificación Estratégica. A más de herramientas informáticas consolida la Gestión Directiva del negocio, que a través de instrumentos de síntesis como la Matriz Tablero de comando y sobre todo un esquema gráfico conocido como Mapa de Estrategias el cual debidamente esquematizado y ponderado, permite mediante la calificación y valoración de las iniciativas estratégicas que lo componen, medir la ejecutoria de Objetivos, Estrategias, Proyectos y la Misión del negocio. Para ello necesita fomentar en el talento humano un nuevo tipo de esquema cultural corporativo alineado con la continua generación de valor así como la consolidación de una ventaja competitiva sostenible.

Abstract - The organizational skill that integrates evaluation and follow-up criteria in the strategy of an enterprise is the strategic planning and management system. This strategy use tools as the Balanced Scorecard which is a technique of control of the action in a real time, based in an early alert system that must be articulated by a solid Strategy Planning. This strategy not only unified IT tolls, it also consolidate Managerial Management of the business which use instruments of synthesis like the Counterfoil Board of command and especially a graphical scheme known as a Map of Strategies. This map well outlined and weighted allows trough qualification and valuation of strategic initiatives that compose it, to measure the executorships of aims, strategies, projects and the mission of the business, needing for it to promote in the human talent a new type of cultural corporate scheme aligned with the continuous generation of value as well as the consolidation of a competitive sustainable advantage.

Palabras clave— Alerta Temprana, Balanced Scorecard, Capital Intangible, Estrategia, Indicador, Iniciativa estratégica, Mapa de estrategias, Ponderación, Transfuncional

¹ Francis Salazar Pico, Universidad Tecnológica Equinoccial

Introducción

Mediante la administración estratégica se puede determinar por qué unas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan.

En el éxito de una organización influyen fundamentalmente (entre otros factores):

- La industria en la cual está ubicada.
- El país o países donde se localiza.
- Recursos, capacidades y estrategias.

Las estrategias son muchas veces respuestas a circunstancias no previstas. Es como la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro y producen resultados buenos o malos.

“La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos” [1].

“... elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para lograr una mezcla de valor única” [2].

Componentes de la Estrategia Corporativa



Figura 1. Esquema gráfico de causa y efecto para construir una Estrategia Corporativa. [3]

La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las potencialidades que el mercado presenta. La estrategia corporativa es transfuncional, logrando adaptarse a las diversas necesidades en los diferentes niveles organizacionales. Es necesario el control continuo de la estrategia para determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Identificados los elementos para una gestión eficiente y las interrogantes resultantes de la Planificación estratégica

tradicional, surge el Balanced Scorecard [4] (BSC) como su complemento ya que inicia de los elementos definidos a través del proceso de planeamiento, permitiendo que se cierre el círculo de la Gestión Gerencial al lograr trasladar los conceptos a la práctica.

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación sintetizada en indicadores exclusivamente cuantitativos financieros y no financieros e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro como el negocio creará valor para los clientes.

El propósito fundamental del Balanced Scorecard es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

El Balanced Scorecard permite mostrar cómo es posible trasladar la visión-misión de una empresa a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC ó Tablero de Comando ó Cuadro de Mando Integral ó - en forma casi literal- Sistema de Indicadores Balanceados; para ello organiza y alinea los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas.

La perspectiva financiera: Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa basada en dos temas fundamentales, la productividad y/o el crecimiento de ingresos. Puede ser el destino o el inicio de las demás perspectivas dependiendo del tipo de Organización.

La perspectiva cliente: Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor identificando los atributos clave. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de generar una relación de negocios que busque alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios enfatizando la imagen que se presentara por parte de la entidad al mercado.

La perspectiva procesos: Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (procesos de administración de operaciones, de administración de clientes, de innovación, legales y sociales).

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas

de los clientes.

La perspectiva aprendizaje y crecimiento: Se recurre a inductores para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima laboral para medir la motivación y las iniciativas del personal" [4]. Se trata entonces de ir consolidando el capital intangible de la Organización basados en fomentar capitales: humano, tecnológico y organizacional.

Caben sin embargo dos acotaciones importantes. La primera en el sentido de que al aplicarse la metodología a una entidad pública o de servicio comunitario que maneja un presupuesto definido, se altera el orden de las perspectivas es decir la perspectiva financiera pasa a ser la base y la del cliente la cúspide. La segunda acotación señala que las perspectivas son customizables ya que pueden crearse o adaptarse a la realidad del mercado y/o el negocio de la empresa, pudiendo manejar más de las cuatro previstas, especializando o ampliando algunos de los factores como ocurre en el caso de muchas compañías, que independizan el manejo de la perspectiva de la responsabilidad social del resto de procesos legales y sociales.

El Balanced Scorecard proviene del análisis de los objetivos, es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción, en tiempo real, respecto al avance en la consecución de los objetivos. Se trata en definitiva de un Sistema Gerencial que enlaza la Planificación Estratégica con la ejecución Operativa.

Ejecución Estratégica

La Administración Estratégica es la base para lograr la generación de Capital Organizacional siempre y cuando logre una implementación de las estrategias que plantea a nivel teórico, consolidando esta habilidad organizacional como una fortaleza enfatizada, es decir crea una competencia organizacional.

Círculo virtuoso de la ejecución Estratégica



Figura 2. Ejecución estratégica que impulsa el aprendizaje Organizacional [5]

Se podría pensar que se trata de alguna técnica nueva y sin embargo sus orígenes se remontan a los años de la antigua Grecia en que el Strategos [6] o General del ejército pensaba por adelantado en los combates y simulaba las acciones ofensivas y defensivas para mejorar los posibles resultados de las batallas y en base a estos análisis se tomaban las Decisiones que se vivirían luego en el campo de conflicto.

La aparición de esta técnica en el ámbito Gerencial surge de la Administración por objetivos (A.P.O.) [7] con los inicios de la calidad como precepto empresarial tal cual como ocurrió en el Japón de la postguerra en que el profesor Deming trataba de implementar un sistema de aseguramiento total de la efectividad basado en el Control Estadístico de Procesos, los imperativos estratégicos y la preeminencia del Cliente y sus necesidades, lo que estructuró un sistema gerencial Orientado hacia metas caracterizadas por Objetivos puntuales e ilimitados como base de la gestión organizacional [8].

Al fusionarse la efectividad de la Estrategia militar con la eficacia de la Administración por Objetivos nace la Planificación Estratégica como una anticipación racional del futuro [9], destinada a aterrizar las ideas y buenas intenciones en Objetivos que se traducían en Programas, y Proyectos que contengan actividades, cronogramas, costos, limitantes, presupuestos y responsables para lograr su cumplimiento integral.

Este esquema aparentemente ideal no es sin embargo todo lo práctico que se requeriría, puesto que pese a sus magníficos preceptos técnicos al sumar lo más excelso del arte de la guerra a través de la estrategia a los conceptos clave de la Calidad Total, a través de la gestión por procesos y la eminente racionalidad en la previsión del futuro, empezó a evidenciarse el hecho que faltaba un método de seguimiento, una técnica de control, un tipo de revisión más efectivo que se concentre en la ejecución en tiempo real de lo planificado, y puntualizado en cada proceso a través de la fijación de metas cuantitativas mucho más que en el análisis forense de la información, es decir el éxito en la medición del avance de este sistema está basado en un control de tipo Estratégico y no táctico de dichos procesos [10], de los indicadores que permitan certificar que los proyectos se hayan aplicado efectivamente y no se limiten a controlar la relación de tiempo ejecutado versus el programado.

BALANCED SCORECARD: Más allá de la teoría.

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos ROBERT KAPLAN y DAVID NORTON de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia corporativa, llegando a establecer una nueva doctrina gerencial que define a la estrategia como el centro de la gestión organizacional.

Para su implementación efectiva en las organizaciones este sistema Gerencial de excelencia se subdivide en tres componentes clave de acuerdo al siguiente esquema:

Esquema de la estructura de un *Balanced Scorecard*



Figura 3. Componentes del *Balanced Scorecard* [11]

Mismos que deben interactuar eficazmente para conseguir su efectiva aplicación en una compañía, así como la obtención de resultados empresariales de excelencia.

En esta ocasión se ilustrará la síntesis de los resultados de estos tres elementos, expresada por un mapa de estrategias. El mapa estratégico por perspectivas muestra como cada uno de los objetivos corporativos está alineado en una de las cuatro perspectivas que determina el *Balanced Scorecard*. Su construcción obedece a ir respondiendo cuatro preguntas clave [12] en base al perfil estratégico [13] que la empresa maneje:

- 1) ¿Cómo creamos valor financiero?
- 2) ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes?
- 3) ¿En qué procesos seremos excelentes?
- 4) ¿Cómo y en qué se debe aprender y mejorar continuamente para lograra los objetivos anteriores?

Para definir la estrategia corporativa es necesario estructurar un perfil estratégico que constituye el nexo operativo con el resto del *Direccionamiento* desde tres aspectos que son:

- Estrategias de desarrollo (conocidas como básicas o de de ventaja competitiva)
- Estrategias de crecimiento
- Estrategias de competencia (o de competitividad)

Una vez respondidas las interrogantes en base a sus condicionantes se han definido las respuestas en forma de círculos, las iniciativas que en forma horizontal irán ejecutando los objetivos previstos en cada perspectiva. Para el caso ejemplificado (Fig. 4) contamos con quince iniciativas estratégicas, que presentan una segunda interpretación ya que de forma vertical irán describiendo los caminos basados en causa y efecto [14] para que las estrategias definidas como

perfil ejecuten la misión del negocio. Se grafica esta relación como flechas de diversos colores que obedecen a la estrategia que corresponden, (para el caso diferenciación, desarrollo de mercado, y especialización). Un siguiente paso esta en establecer relaciones inter-perspectivas, es decir un enfoque multidisciplinario de las iniciativas, para en base a un análisis de afinidad definir los proyectos que permitirán el logro del Plan, en el ejemplo son cinco proyectos: Talento Humano, Tecnología, Crédito, CRM, Técnico financiero. La representación grafica de los proyectos se expresa por el color de la circunferencia de la iniciativa planteada.

Concluida la etapa de graficación se procede a la etapa de ponderación con la valoración y priorización de las iniciativas en base a una escala de calificación (que generalmente toma la base diez). Estas calificaciones se obtienen a partir del monitoreo de los indicadores clave de gestión [15] midiendo avance y cumplimiento de las iniciativas y se sintetizan en el Cuadro de Mando Integral (Fig. 5), se pueden adicionar iconos gráficos que obedecen a un esquema de formato condicional para permitir visualizar el aporte de cada iniciativa a la calificación de la perspectiva total bajo el criterio de semaforización, y especificar los aspectos que se deben mantener y/o cambiar en tiempo real.

Justamente estas calificaciones por iniciativa estratégica abren una gran gama de posibilidades nuevas para la evaluación de la gestión Organizacional, ya que a parte de la valoración del cumplimiento porcentual por cada Objetivo (alineado con una perspectiva específica), y la tasación de cada iniciativa, se pueden obtener además las calificaciones de cada Estrategia componente del perfil así como de cada Proyecto, logrando así, un conjunto verdaderamente integral de medidas de la gestión organizacional.

Si las medidas del Cuadro de Mando cambian en función del trabajo diario, el mapa de estrategias se actualiza automáticamente.

El procedimiento operativo es bastante simple puesto que se trata de sumas y promedios de las calificaciones sobre diez de las iniciativas mismas que obedecen a la evolución de las medidas e indicadores de gestión clave, que para traducir sus resultados en los insumos del mapa de estrategias deben ser ponderados y calculados de acuerdo a estimaciones y equivalencias(Figura 5).

Todo este proceso se lograra con una simple hoja de cálculo que bien puede ser la base para la construcción de una herramienta de software adecuado a las necesidades de cada Organización. Lo más valioso es que este tipo de manejo puede adaptarse sin problema a cualquier tipo de industria o negocio, acotando que su estructura deberá estar comprobada y la hoja de cálculo totalmente saldada en sus cálculos, generando un

MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

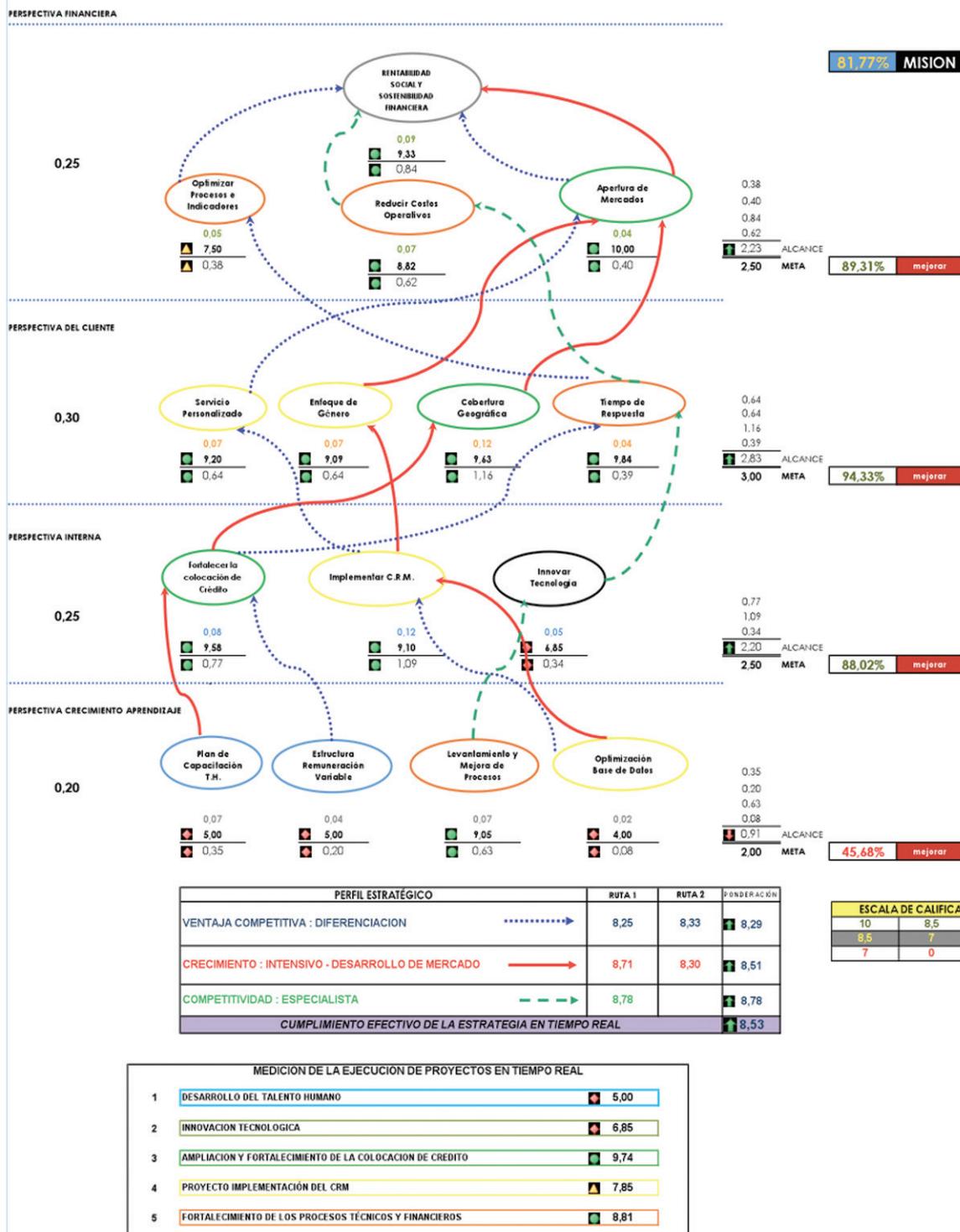


Figura 4. Mapa de Estrategias Ponderado [16]

recurso histórico que puede irse monitoreando y comparando en el tiempo con su línea base, previniendo tendencias y ciclos.

Cuadro de Mando Integral

MEDIDA	META		REAL	ICONO
	CUANTITATIVO			
Indice de liquidez	4,0%	↑	3,0%	⚠
Patrimonio sobre Total activos	0,50	↑	0,50	✅
Solvencia y Sostenibilidad	1,20	↑	1,12	⚠
Gasto Operacional / Activo Productivo	15%	↓	17%	⚠
Cartera / activo total	95%	↓	96,50%	❌
Cartera vigente	98,0%	↑	95,00%	❌
% de Créditos sector agropecuario	25,00%	↑	23,00%	❌
Numero de creditos por mes	836	↑	800	⚠
% de Créditos otorgados a mujeres	55%	↑	50%	⚠
Numero de créditos activos mensualmente	584	↑	400	❌
Cartera en riesgo mayor a 5 dias (CER)	5,0	↓	5,8	⚠
Cartera en mora (mayor a 1 dia)	2,0	↓	2,2	⚠
Cartera vigente por oficial	\$ 275.000,00	↑	\$ 270.000,00	⚠
Promedio de clientes por asesor	412	↑	385	⚠
Creditos demandados (judicial)/ Cartera total	1,35%	↓	1,41%	❌
Horas de Capacitacion por empleado	40	↑	20	❌
Horas de Capacitacion por directivo	20	↑	8	❌
% de remuneracion variable sobre total remuneracion	20%	↑	10%	⚠
Indice de eficiencia	95%	↑	86%	⚠

Figura 5. Tablero de Comando Integral construido con hoja de calculo [17]

El espacio hasta aquí descrito no estará completo hasta que evolucionará finalmente en una cultura, que permita a través de actitudes que generen hábitos de excelencia en que las prioridades esenciales de saber planificar es saber priorizar entre lo que se aspira y lo que se materializa permitiendo evidenciar logros y metas tangibles en base a esfuerzos proporcionales y precisos.

Tal como sucede con otras disciplinas de la Administración, es preciso desarrollar la capacidad de ejecución de la estrategia como una competencia permanente y duradera en la Organización que se entiende como una actividad orientada a la acción que proporciona las personas, los procesos y las herramientas para apoyar la agenda de liderazgo. La tarea más importante se transforma en la difusión de estos aspectos al resto de la Organización haciendo un ciclo de aprendizaje la herramienta de gestión básica para poder vivir una verdadera cultura estratégica en las empresas que obtienen la efectividad, es decir logros que se evidencian y construyen al alcanzar resultados con lo que se lograra en el largo plazo la consolidación de un activo intangible que irá ganando valor en

el tiempo, provocando que las acciones suban, que los valores de las empresas crezcan de manera exponencial, que las cifras por derechos dupliquen al patrimonio físico, es decir se lograra un consolidado y creciente capital intangible basado en el mejoramiento y generación continua de valor estratégico [18].

Bibliografía

- [1] A. Chandler, Estrategia y Estructura, Harvard Press, 1962.
- [2] M. Porter, Estrategia Competitiva, CECSA, México 2002.
- [3] VV.AA. Lo que se aprende de los mejores MBA, Gestión 2000, Barcelona 2000.
- [4] R. Kaplan. D. Norton, The Balanced Scorecard, Gestion 2000, España 2000.
- [5] Encarta, Definiciones, Microsoft, 2009.
- [6] J. Stoner. C. Wankel , Administración, Prentice Hall, 1992.
- [7] D. Ciampa, Calidad Total, Adisson Wesley, 1996.
- [8] R. Kaplan. D. Norton, La Organización focalizada en la Estrategia, Gestión 2000, Barcelona, 2006.
- [9] R. Kaplan. D. Norton, Mapas Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona, 2004
- [10] N.Olve. J. Roy M. Wetter, Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- [11] L. Muñiz. E. Monfort, Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Barcelona, 2005.
- [12] Horvath & Partners Dominar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Barcelona, 2003.
- [13] R. Kaplan. D. Norton, The Execution Premium, Deusto España, 2008.
- [14] F. Salazar, Estrategia todo lo que se debe conocer y aplicar, Quito, 2010,
- [15] M. Vogel. Material de conferencia Tablero de Comando, Quito, 2005.
- [16] F. Salazar, Modelo de hoja de cálculo para Balanced Scorecard, Quito, 2010.



Francis Salazar Pico (M.B.A.) nació en Quito, Ecuador, en Julio de 1973. Se graduó en la Escuela Politécnica del Ejército de Ingeniero Comercial obteniendo dos Maestrías en Administración de Empresas especialización en Finanzas y en Habilidades Múltiples.

Sus actividades profesionales están compartidas entre la consultoría como director general de su propia empresa Management Advise and Consulting (MA&C) asesoría especializada en Planificación y Gestión Organizacional y como docente universitario en la Escuela Politécnica del Ejército, Universidad Tecnológica Equinoccial, Universidad de las Americas, ESPOL, entre otras. Entre sus campos de interés están el Fortalecimiento Integral de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, La construcción de indicadores de Gestión a través del Balanced Scorecard, La Reingeniería de Procesos para entidades Públicas y la Planificación Estratégica. El ingeniero Salazar ha recibido múltiples reconocimientos por su labor en el campo profesional y en el académico que demuestran su alto espíritu de formar líderes y profesionales de primer nivel a la altura de responder proactivamente y con efectividad a los desafíos contemporáneos