

CAS-CHILE®

Líder en Software de Gestión Pública

Balanced Scorecard

DANIEL VALDÉS GÓMEZ

Balanced Scorecard – BSC

Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su misión, visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada completa de las prestaciones del negocio.

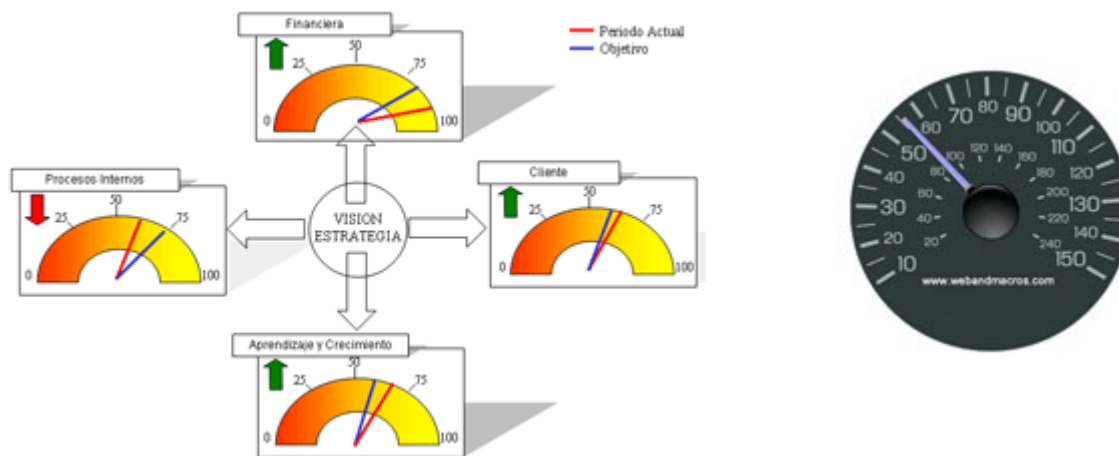
Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una empresa y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la organización a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la institución. Provee el sistema gerencial para que las empresas inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.



Balanced Scorecard – BSC

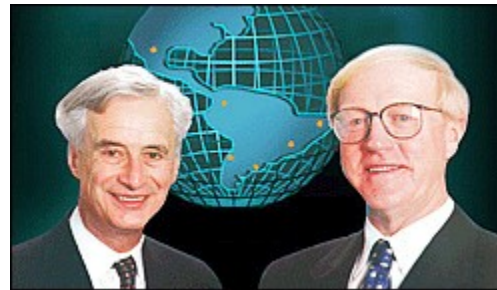
La importancia del BSC, es corresponde a una herramienta de gestión que permite "monitorear" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos estratégicos.



Los indicadores de gestión suelen representarse mediante gráficos del tipo velocímetro

Padres del Balanced Scorecard

El cuadro de mando había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia , donde recibía el título de "tableau de bord", fue el profesor de la universidad de Harvard Robert S. **Kaplan** y el consultor empresarial David P. **Norton** los que relacionaron la antiguas herramientas de indicadores con la consecución del cumplimiento del plan estratégico empresarial, publicaron el famoso libro denominado "The balanced Scorecard", convirtiéndose a partir de ese momento en los padres del BSC.



Kaplan y Norton, Padres del Balanced Scorecard

Características del BSC

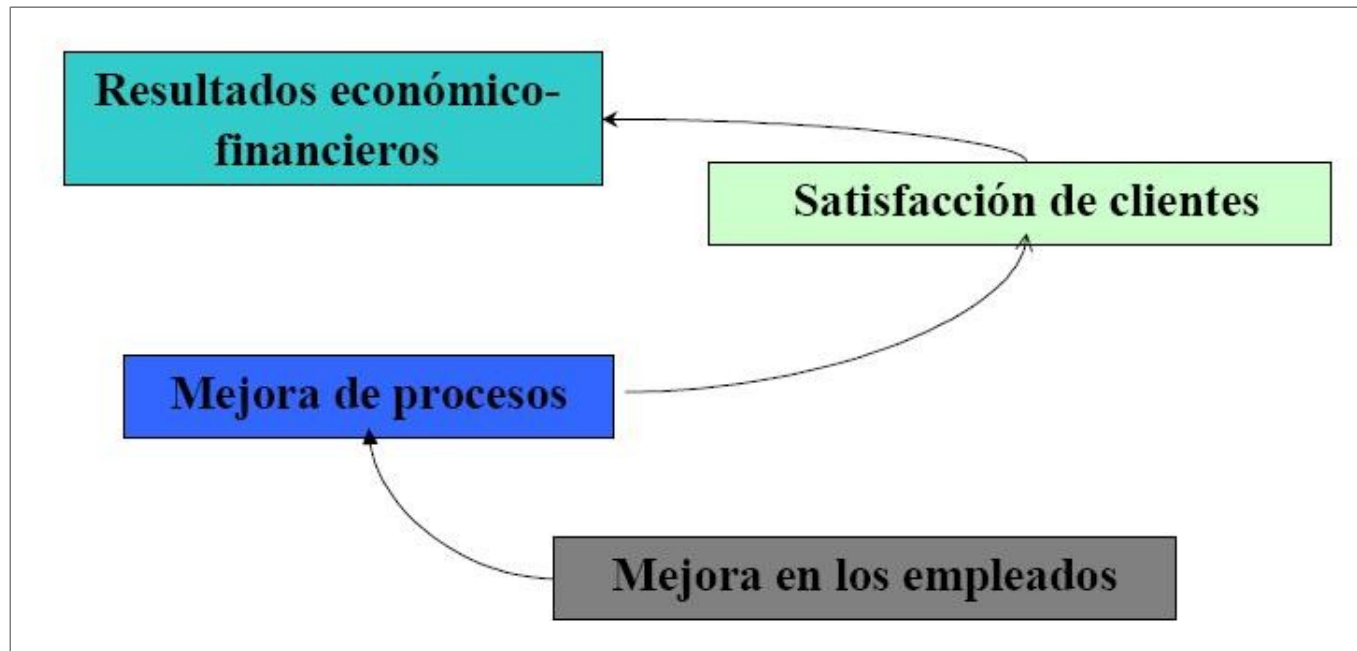
CARACTERISTICAS	EXPLICACION
INTEGRAL	Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo
BALANCEADA	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros
ESTRATEGICA	Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de relaciones de causa – efecto.
SIMPLE	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización
CONCRETO	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
CAUSAL	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Las características básicas de BSC son las siguientes:

1. Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores monetarios con los no monetarios.
2. Su formulación presenta un carácter participativo
3. Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas clave



Planteamiento BSC



- La importancia que genera el BSC es que permite relacionar indicadores entre sí, por lo que las perspectivas o áreas determinadas en el cuadro de mando reproducen relaciones del tipo causa-efecto. De esta forma, se recibe información de lo que sucede y se sabe la causa de por qué sucede.

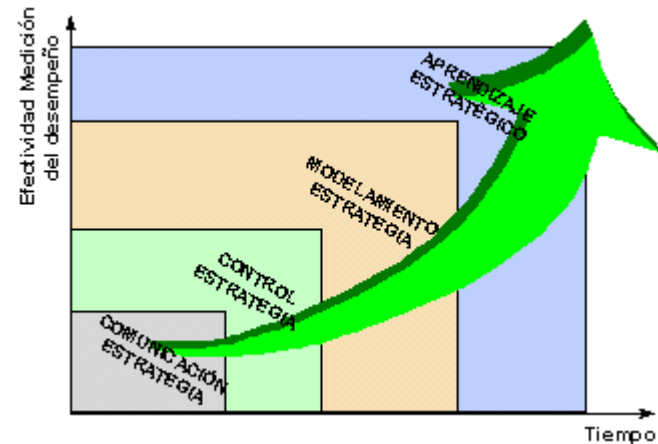
Aportaciones que plantea la utilización de un BSC

1. Traduce la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores: convierte la estrategia en acción.
2. Es un instrumento que comunica la misión al conjunto de la organización.
3. Además de ser un sistema de información y de control, es también un instrumento de formación
4. La utilización del BSC obliga a coordinar las tareas de planificación con la estrategia.
5. Contribuye a la redefinición permanente de la estrategia.



Proceso BSC

El BSC luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir monitoreando.



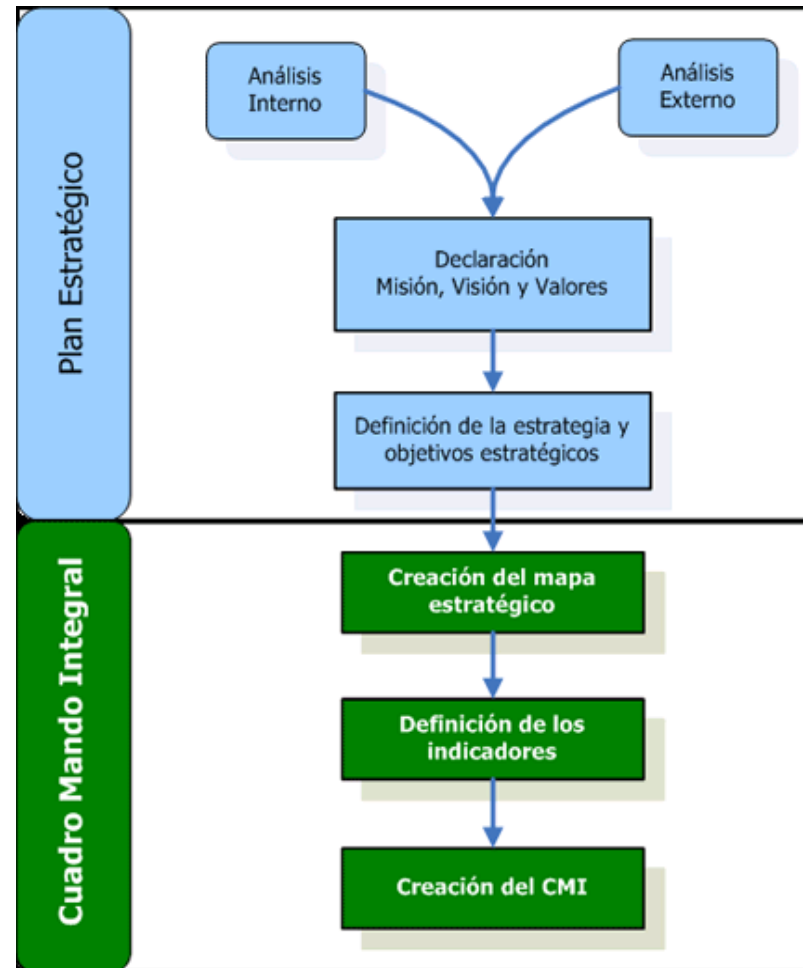
Monitorear la estrategia es el segundo peldaño en este proceso. Finalmente, el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer como llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Procesos del BSC

Los pasos a seguir para la confección, creación y desarrollo un Balanced Scorecard, deben de seguir las siguientes etapas:



Como podemos observar la metodología para la creación del Balanced Scorecard, parte de una primera etapa (azul), en donde se define el Plan estratégico de la empresa, para pasar posteriormente a la confección del propio Balanced Scorecard (BSC).



Plan Estratégico

- Análisis de la situación actual de la empresa (interno y externo) Análisis FODA.
- Declaración de la Misión, Visión y Valores de la Organización (Marco Estratégico).
- Definición de la estrategia que nos permita alcanzar los objetivos planteados



Diseño del Balanced Scorecard

- Creación y Análisis del Mapa estratégico de la Organización.
- Identificación y definición de los indicadores a utilizar.
- Creación del propio Balanced Scorecard.

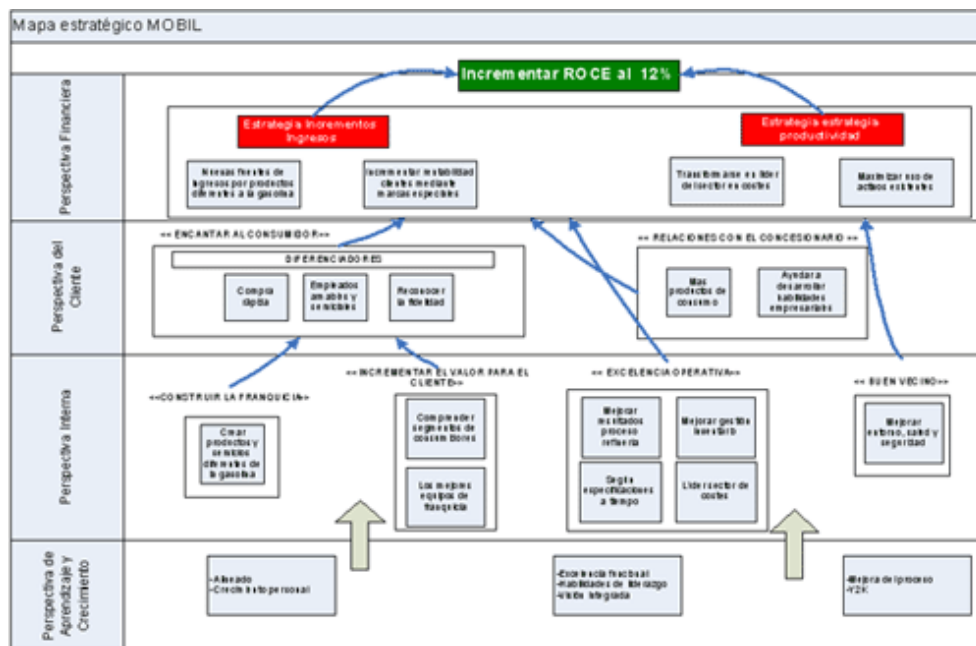
El Plan Estratégico y el Balanced Scorecard

- El Balanced Scorecard permite traducir nuestra estrategia a términos operativos,
- El Balanced Scorecard nos permite comunicar, ejecutar y controlar la estrategia de nuestra organización.



Mapa Estratégico

- El primer paso para diseñar el Balanced Scorecard pasa por elaborar el Mapa Estratégico de la empresa u organización
- El mapa estratégico nos permite describir y comunicar nuestra estrategia en un marco formal, recordemos que el gran fallo de las estrategias residen en su ejecución.
- El mapa estratégico del Balanced Scorecard nos permite describir la estrategia y realizar el primer paso para ejecutar con éxito nuestra estrategia a toda nuestra organización.



Perspectivas del BSC

El mapa estratégico desglosa la visión y la estrategia de las organizaciones en 4 perspectivas bien definidas:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva de los Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Las 4 Perspectivas del Balanced Scorecard



Perspectiva Financiera

- En general, los indicadores financieros están basados en los resultados económicos de la organización y muestran el pasado de la misma.
- El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.
- Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Organización prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- índice de rendimiento del capital invertido.

Perspectiva del Cliente

- Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos.
- Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.
- Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes,
- El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.
- Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).



Perspectiva de Procesos

- Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.
- Se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.
- Se distinguen cuatro tipos de procesos:
 - Procesos de Operaciones.
 - Procesos de Gestión de Clientes.
 - Procesos de Innovación
 - Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad.

Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje

- La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto.
- De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.
- Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:
 - Capacidad y competencia de las personas
 - Sistemas de información
 - Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.
- Esta perspectiva es poco flexible y fuente de dudas ya que se basa en la utilización de activos intangibles. Lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios.



Caso de Aplicación

PERSPECTIVA FINANCIERA



- Utilidad, dado que es el objetivo principal de toda actividad empresarial
- Días para cobrar, debido a los trámites para el cobro de estimaciones ante instituciones públicas, es un factor que tiene un gran impacto en el desempeño financiero de la empresa
- Días para pagar, debido a las características propias del sector, este factor cobra importancia, principalmente por el papel de los proveedores en lo que respecta al financiamiento.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE



- Tipo de producto que se ofrece
- Mercado al que se dirige
- Principales clientes y sus características
- Precio de sus productos
- Percepción del cliente respecto a: calidad, imagen y servicio

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

- Elaboración de presupuestos
- Negociación con proveedores y personal constructor
- Manejo de materiales y equipo
- Ejecución de la obra
- Estimaciones

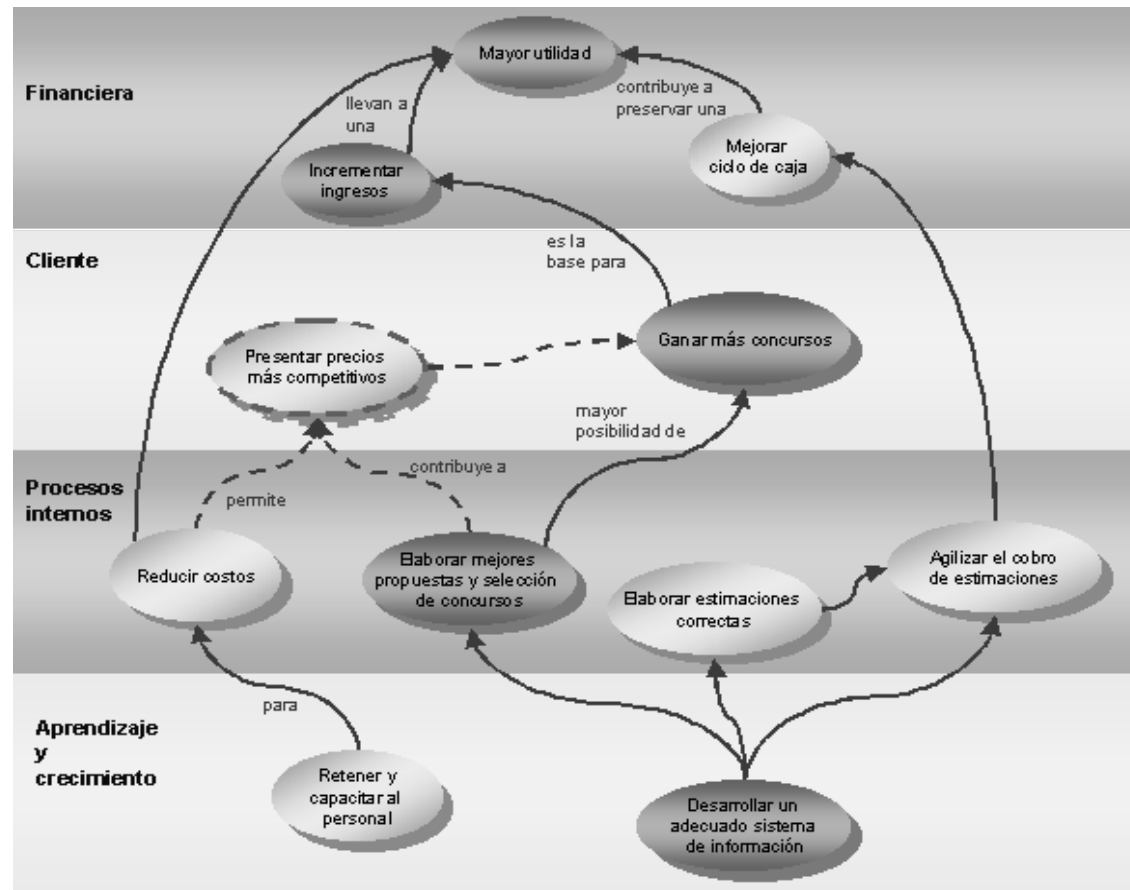


PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

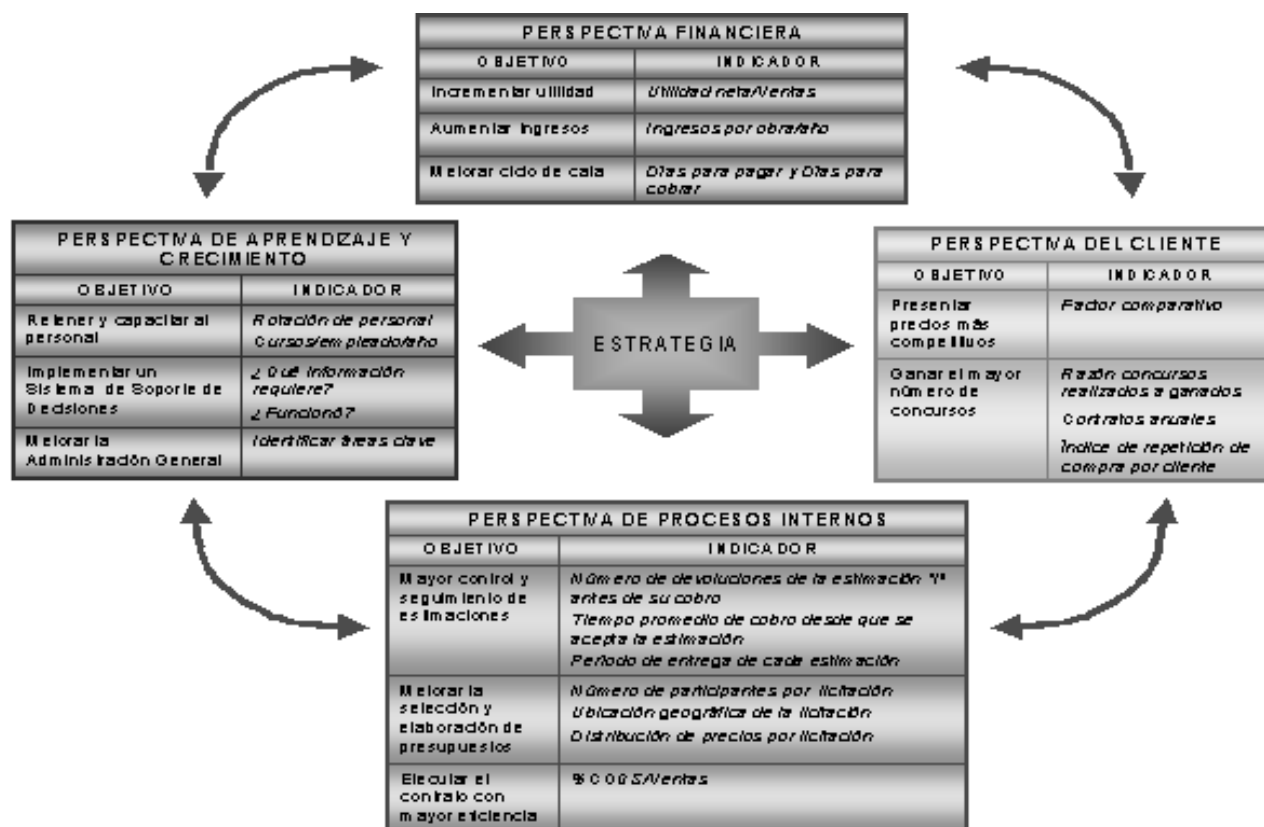
- Administración general
- Sistemas de información
- Personal técnico de obra



Una vez que se han determinado los elementos que formaran parte del BSC, se establecen sus relaciones causa-efecto entre cada uno de ellos obteniéndose el siguiente resultado.



Obtenida la base para construir el BSC, se establecen los objetivos en cada una de las perspectivas y sus indicadores correspondientes, según se muestra en la figura.



Objetivo del BSC

- El **objetivo** del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: "*No se puede controlar lo que no se puede medir*".
- Este trae consigo una serie de ventajas y beneficios:
 - **Sistema de gestión orientado a resultados.**
 - **Delimitación de Activos Intangibles como inductores de valor.**
 - **Enlaza modelos de planificación y de gestión.**
 - **Clarifica el modelo de negocio.**
 - **Amplia la visión Corporativa.**
 - **Organización & objetivos estratégicos.**

Tipos BSC

Método Tradicional (Ocupado Actualmente)

- Asignando responsables y fechas de cumplimiento.
- Riesgos que se corren:
 - Que nunca lleguemos a hacerlo
 - ¿Por qué?
- El corto plazo se come al largo plazo.
- Lo urgente pasa a ser más importante que lo estratégico.
- Separamos lo táctico de lo estratégico. Se considera que lo estratégico es un “trabajo extra” y no parte de mi trabajo .

Tipos BSC

Balanced Scorecard (método propuesto)

- Es un método que nos estructura.
- Es una disciplina.
- Es una metodología que integra y balancea el corto con el largo plazo.
- Permite traducir la estrategia en acciones concretas.
- La estrategia se traduce en objetivos concretos y medibles para los distintos niveles de la organización.
- Permite alinear la organización con la estrategia.
- Permite desarrollar un proceso sistemático y riguroso de llevar la estrategia a la acción.

Tipos de Balanced Scorecard

- A la hora de disponer una relación de Balanced Scorecard, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación describimos, los más indicativos, a nuestro juicio, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones.
- El horizonte temporal.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos
- Otras clasificaciones:
 - La situación económica.
 - Los sectores económicos.
 - Otros sistemas de información.

(Tipo) A tener en consideración:

- Clientes: ¿Qué necesidades de los Clientes debemos atender para tener éxito?
- Procesos Internos: ¿En que Procesos debemos ser excelentes?
- Aprendizaje: ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?
- Financiera: ¿Qué Objetivos Financieros debemos lograr para ser exitosos?



(Tipo) A tener en consideración:

- De modo previo al abordar la presentación del Balanced Scorecard, se debe resaltar una cuestión que es de gran importancia en relación a su contenido.
- La empresa -desde una perspectiva meramente global- constituye un conjunto de vinculaciones más o menos establecidas y de recursos compartidos con un fin común.
- Se puede señalar que la empresa en sí representa un conjunto de subsistemas de información, claramente definidos y normalizados.

Relación entre el Objetivo y la Acción



¿Cuándo se logra un buen Balanced Scorecard?

- **Involucramiento de los Directivos:**
los directivos deben adueñarse de las estrategias y sus respectivas mediciones.
- **Relaciones Causa Efecto:**
Cada objetivo debe ser parte de una cadena de relaciones lógicas causa-efecto.
- **Balance entre indicadores:**
Debe existir un balance entre indicadores de resultado e indicadores que facilitan la gestión.
- **Enlace financiero:**
Cada objetivo debe poder ligarse finalmente a un resultado financiero.
- **Relación entre iniciativas y mediciones:**
Cada iniciativa o acción debe estar sustentada en una brecha entre lo existente y la meta.

Beneficios al aplicar el BSC

- Mejora la efectividad al tener una visión ejecutable de la estrategia.
- Asegura resultados.
- Optimiza los recursos asignados a implementar la estrategia.
- Permite que los funcionarios trabajen en forma coordinada y colaborando en busca de los objetivos de la institución.
- Acelera el tiempo necesario para agregar valor, ya que permite tomar decisiones más informadas.



¿Qué puede fallar en un proceso de BSC?

- Falta de compromiso de directivos.
- Mantener el BSC sólo en los niveles superiores.
- Lo perfecto es enemigo de bueno.
- Pensar que el BSC es un proyecto de sistemas.
- Pensar que el BSC es un proyecto de RRHH.
- Pensar que el BSC es un proceso de una vez.

Software de Balanced Scorecard

- El éxito del Balanced Scorecard depende de su software.
- Muchas compañías han intentado gestionar sus iniciativas de Balanced Scorecard con una amalgama de software existente y recién adquirido. Sin embargo, el software de scorecard suele estar demasiado vinculado a sistemas de ERP y eso dificulta su adaptación a las necesidades de una compañía dinámica y en continuo crecimiento .



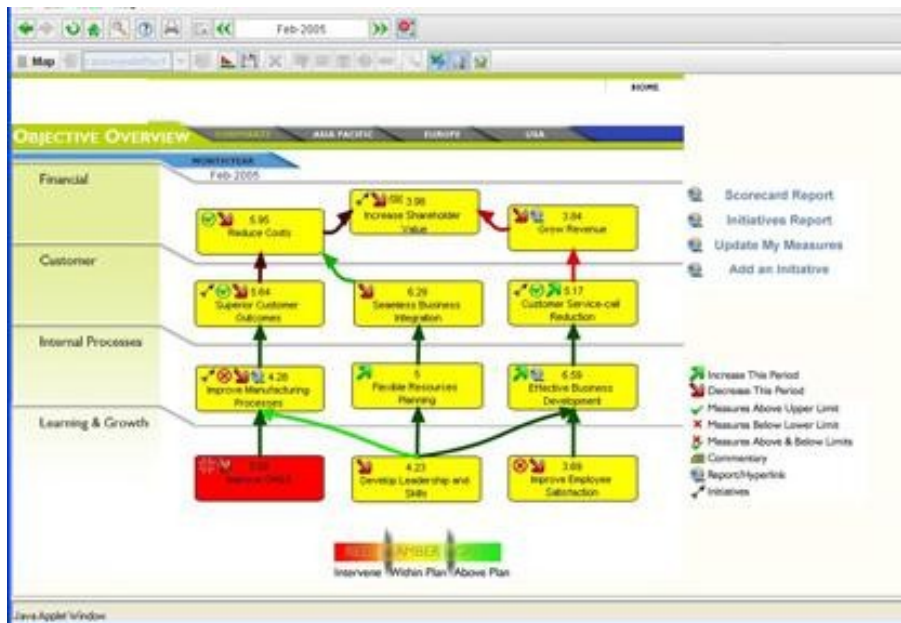
Gestione el Balanced Scorecard con el Software de CAS-CHILE®

- Con el software de BSC de CAS-CHILE® puede fácilmente realizar un seguimiento y gestionar las mediciones de rendimiento de individuos, proyectos y de todo el conjunto de la compañía.
- La interfaz online ofrece a todos los usuarios un acceso rápido a los datos de scorecard, equilibrados con análisis y alertas que pueden ayudar a determinar y a mejorar los factores que rigen un rendimiento importante.



Software de CAS-CHILE®

El software de Balanced Scorecard se implementa rápidamente y se administra con facilidad. Los datos pueden verse en dashboards online y en múltiples idiomas.



Las herramientas permiten no solo la automatización del modelo de BSC sino que además complementa los sistemas de medición de desempeño con módulos para administración del riesgo, planeación financiera y presupuestos y alienación del recurso humano.

BSC – Software©

- Con Software BSC se lleva a cabo la aplicación de la estratégica con facilidad y rapidez.
- La implantación y el uso son sencillos y eficientes. Es una solución abierta que se puede integrar con sistema terceros para sincronizar con datos de la empresa y aprovechar al máximo la inversión existente.

