

CAS-CHILE®

BALANCED SCORECARD (BSC)

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES BENEFICIOS DEL BSC?

Los beneficios de un BSC dependen del uso que se le de. No basta con tener un BSC, si no que es de suma importancia ocupar esta herramienta correctamente.

Existen muchas organizaciones que utilizan el Balanced Scorecard de varias maneras, sin embargo, prevalecen dos aplicaciones directas:

- 1) Control Operacional.
- 2) Gestión Estratégica.

Estas dos aplicaciones requieren distintos diseños y procesos de desarrollo, que otorgarán diferentes beneficios al equipo de gestión. A continuación, resumiremos los beneficios que conlleva un buen diseño e implementación del BSC para cada tipo de aplicación.

BSC USADO PARA CONTROL OPERACIONAL

El Control Operacional responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué procesos deseamos monitorear?
- ¿Qué aspectos de los procesos deseamos medir?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas para nosotros?

El objetivo de aplicar el BSC al interior de una organización es proporcionar una herramienta que ayude a los administradores a monitorear y controlar la entrega de un conjunto de actividades pre-definidas, a menudo con miras al logro de "Mejores Prácticas" y determinados niveles de rendimiento.

La elección de las medidas a utilizar está basada en aquella información que es más fácil de obtener, frente aquella que es de mejor utilidad. Las empresas, por lo general, utilizan a menudo medidas que son menos importantes, perdiendo información que se produce en aquellos procesos que son claves para el desarrollo de la organización.

El BSC ofrece un enfoque más centrado en las medidas de desempeño. A través de las perspectivas del Balanced se les exige a los administradores que identifiquen un conjunto conciso de procesos, se buscará encontrar un camino que refleje la satisfacción del cliente, el impacto de la INNOVACIÓN, la mejora de las actividades a través de Medidas Financieras, Operacionales.

El beneficio potencial que surge del uso del BSC para propósitos de control operacional incluye:

- Incrementar el entendimiento y conciencia dentro del equipo de administración proveniente de los debates que nacen durante el proceso de diseño.
- Un simple y conciso reporte descriptivo de administración que describe el desempeño operacional, a través de las perspectivas.

- El impacto de las iniciativas para mejorar un área de trabajo es monitoreado a través de un ancho proceso.
- Vínculos causales entre las medidas añaden relevancia y disposiciones que facilitan la fijación de objetivos.

BSC USADO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Existen tres preguntas que se encuentran en el corazón de la Gestión Estratégica:

- ¿Qué estamos tratando de lograr? (Formulación)
- ¿Qué debe ocurrir para lograrlo? (Comunicación)
- ¿Lo estamos logrando? (Control)

El propósito de aplicar un Balanced Scorecard es ayudar a la Gerencia a articular los Objetivos Estratégicos de una organización, a la vez de permitir el monitoreo de las actividades requeridas para el éxito. La finalidad del BSC pasa entonces, desde controlar el desempeño de un proceso a monitorear la definición de los objetivos, distinguiendo el alcance de las acciones planeadas para lograrlos.

Los diferentes equipos directivos utilizan este tipo de Balanced Scorecard para apoyar la toma de decisiones acerca de las "Intervenciones" necesarias para asegurar el logro de los Objetivos Estratégicos.

La base del desarrollo del Balanced Scorecard por parte de nuestra empresa, corresponde a una metodología propia, la cual permite que los Gerentes establezcan sus Objetivos Estratégicos a través de una visión holística del negocio. Ésta se encuentra basada en una visión común sobre futuro de la Organización a mediano plazo y en la identificación de mediciones relevantes que sean capaces de controlar y monitorear el desempeño organizacional tomando en cuenta estos Objetivos.

Luego de realizar lo anteriormente propuesto, el beneficio adicional crucial en el caso del Control Estratégico, es que el Balanced Scorecard otorga los medios para articular y comunicar los requerimientos estratégicos para el negocio en general.

Los beneficios potenciales del uso del Balanced Scorecard para la Gestión Estratégica incluyen:

- La articulación de un grupo holístico de objetivos estratégicos alineados con la visión corporativa.
- Una explicación de la causalidad que relaciona los objetivos con los requerimientos financieros de la Organización. Esto también identifica áreas donde se necesitan "negociaciones" entre objetivos (Ej: reducir costos v/s incrementar la inversión en Marketing).
- Entendimiento compartido sobre las actividades planeadas para obtener Objetivos estratégicos.
- Un lenguaje común para articular y comunicar objetivos estratégicos, planes y objetivos dentro de la organización.
- Incentivar el diálogo sobre objetivos estratégicos y expectativas al interior de la organización.

BENEFICIOS INTANGIBLES

Muchos de los beneficios obtenidos al implementar un Balanced Scorecard no entregan fácilmente beneficios monetarios o directamente atribuibles al BSC.

A continuación, se presentan una serie de visiones reales que corresponden a equipos de administración luego de diseñar un Balanced Scorecard a nivel estratégico:

- “La Organización está tomando una visión de largo plazo – los Objetivos de corto plazo están más claros”.
- “Los intereses de la empresa ahora son primarios (menos pensamiento local)”.
- “Tenemos una dirección corporativa clara”.
- “Hemos desarrollado mejores niveles de comunicación y entendimiento. Nuestro trabajo en equipo ha mejorado”.
- “Tenemos un mejor entendimiento sobre las necesidades de los otros departamentos”.
- “Hay un mayor enfoque sobre intangibles, no sólo finanzas”.
- “Hay una mayor interacción entre Gerentes, con una mayor funcionalidad transversal”.
- “Hay responsabilidades individuales más claras (con responsabilidad colectiva)”.
- “Ha bajado el nivel de escepticismo”.
- “Hemos resaltado nuestras debilidades y nuestras áreas de oportunidad”.