

CAS-CHILE®

Líder en Software de Gestión Pública

EVOLUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD

- Daniel Valdés Gómez



ISV/Software Solutions

ISO 9001

BUREAU VERITAS
Certification



Más allá de la Primera Generación del BSC

La medición de desempeño en las Organizaciones no es algo nuevo, pero en los últimos 30 años y siguientes, las Entidades se han dado cuenta de que las Medidas Financieras no son suficientes para la evaluación del éxito.

- En los años 70, la productividad se convirtió en una gran preocupación para las empresas y las organizaciones gubernamentales, lo que dio origen al seguimiento de la productividad de la mano de obra y de los demás recursos.
- En los 80` se desarrollaron los aspectos relacionadas con la calidad, satisfacción del cliente y todas aquellas medidas que forman parte de los Scorecards organizacionales.
- En los 90`, el BSC fue introducido en las Organizaciones, lo que forzó a los ejecutivos a poseer una mirada más dura sobre las métricas : Cuántas deben ser financieras, balanceándolas con aquellas que no lo son, a través de los Tableros de Control.



Más allá de la Primera Generación del BSC

El enfoque del Balanced Scorecard, recomienda que las métricas deben ser pocas, pero buenas.

El número de indicadores que las empresas monitorean se ha incrementado con los años, pero Kaplan y Norton siguen que éstos no sean más de **15 o 20** por Tablero de Control.

Evolución del BSC

En los últimos treinta años - este enfoque - utilizado por las Organizaciones para la Medición de Desempeño, ha pasado por 3 etapas.

Cada etapa ha durado entre 10 y 15 años. En cada etapa, la aplicación de la medición de desempeño ha tenido que ser más exacta.

El proceso está todavía lejos de ser una ciencia, pero las medidas están mejorando como lo es la integridad de los datos. Modelos, parecidos al criterio Baldrige de excelencia, han ayudado a facilitar el enfoque sistemático de medición y gestión del rendimiento.

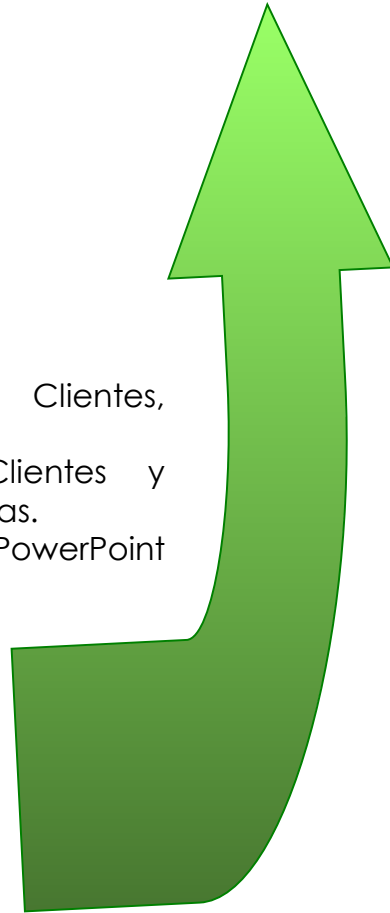
La siguiente figura muestra la evolución del BSC.



Evolución de los Tableros de Control

1995 - 2005

- Adopción del BSC.
- 12- 20 indicadores.
- Indicadores Financieros, de Clientes, Internos y de Crecimiento.
- Indicadores anuales de Clientes y Empleados, basados en Encuestas.
- Planillas Electrónicas y PowerPoint utilizados para revisar datos.



2006

- Indicadores Analíticos.
- Aplicación a Educación, Salud y Gobierno.
- Tableros de Control desplegados en múltiples niveles.
- Uso de software de BSC.
- Definición de enlaces entre indicadores.
- Tableros de Control para todos los empleados.

Antes de los 90': Más indicadores son mejores.

- Muchas métricas de calidad.
- 30 a 50 métricas.
- Métricas en todos los niveles y no solamente para los ejecutivos.
- Mayoría de indicadores operacionales y financieros.
- Sólo indicadores de resultado.
- Indicadores de productividad.

Etapa 1 del BSC: Focalizado en Indicadores Financieros y Operacionales

Antes de los 80, las Organizaciones medían su desempeño revisando una variedad de estadísticas financieras y operacionales, además de algunos ratios financieros.

Las figura de más adelante nos muestra un típico Balanced Scorecard de la época:

Indicadores Financieros

Ventas Ingresos	Margen Bruto	Cuentas por cobrar	Responsabilidades/ Activos	EBITDA	Precio De Acción
Presupuestos	Costos	Plantillas	I y D	Beneficio	Tasa de Crecimiento



Etapa 1 del BSC: Focalizada en Indicadores Financieros y Operacionales

Indicadores Operacionales

Unidades Producidas	Defectos	Tiempo de Entrega	Productividad de Trabajo	Productividad de Equipo	Productividad Materia Prima
Nº Nuevos Productos	Horas de Capacitación	Patente	MTBF	Accidentes	Resultado Auditorías

Etapa 2 del BSC: Agregando Métricas de Calidad

Al inicio de los 80, se comienza a percibir una obsesión con la calidad y la satisfacción de clientes.

Los análisis de procesos y mejoramiento resultaron ser muy populares. Aquí nace el concepto de “re – ingeniería”, donde las Organizaciones formaron equipos y configuraron sus procesos con el objetivo de mejorar su eficiencia y calidad.

Los Scorecards contruidos tenían entre 30 y 50 indicadores. Contenían los mismos indicadores financieros y operacionales (que necesitaban ser revisados), complementados con nuevos indicadores de calidad, satisfacción de clientes y mejoramiento de procesos.



Etapa 2 del BSC: Agregando Métricas de Calidad

Indicadores Financieros

Ingreso Por Ventas	Margen Bruto	Cuentas por cobrar	Responsabilidades/ Activos	EVA	Precio De Acción
Presupuesto	Costos	Plantillas	I y D	Beneficios	Tasa de Crecimiento

Indicadores Operacionales

Unidades Producidas	Productividad de Trabajo	Productividad de Equipo	Productividad Materia Prima	Nº de Nuevos Productos	Horas de Capacitación
Accidentes	MTBF	Patentes	Resultados Auditorías	Tiempo de Entrega	

Indicadores de Calidad

Costo de Mala Calidad	Defectos	Adaptabilidad	Sugerencias por Empleado	Resultados de Auditoría a la Calidad
Procesos	Procesos	Nº de Equipos	Baldrige/ ISO	Recompensa
Revisión Clientes	Reclamos Garantía	Quejas	Estudios Referenciales	Ranking de competitividad
Volumen de Ventas	Proyectos de Capacitación Completos		\$ Capacitación/Plantilla	

Etapa 3 del BSC: Indicadores de todos los Stakeholders

Entre 1992 y 1996, el concepto del BSC, término acuñado por Kaplan y Norton, comienza a tomar fuerza realmente . Se publican nuevos libros sobre indicadores de desempeño.

Las Organizaciones empiezan a convencerse de que es mejor contar con pocos indicadores, que se encuentran balanceados con otros.

Este enfoque fue también aplicado en Organizaciones de Salud, Educación y Gobierno.



Etapa 3 del BSC: Indicadores de todos los Stakeholders

Indicadores Financieros				
Ventas	Ganancias/ EBITDA	Tasa de Crecimiento	Costos de Stock	ROI
Indicadores de los Clientes				
Revisión Clientes	Quejas de Clientes	Cuota de Mercado	Lealtad	
Indicadores Internos				
Producción	Tiempo de Ciclo	Calidad	Seguridad	Productividad
Aprendizaje, Crecimiento e Innovación				
Revisión Empleados	Horas de Capacitación	Volumen de Ventas	Nº de Nuevos Productos	Sugerencias del Empleado

Resultados del APQC*: Estudio de Medición de las Mejores Prácticas

Un aspecto positivo que se halló luego de este estudio, fue que las mejores compañías tenían Scorecards que seguían las siguientes pautas:

- Los Scorecards son adaptables a la edad y complejidad del negocio.
- Los Scorecards deben ser enlazados con las metas y estrategias.
- Los Scorecards deben ser balanceados a través de sus Stakeholders.
- Los Scorecards deben ser desplegados más allá de los niveles gerenciales.

* APQC: Centro Americano de Productividad y Calidad



Marín N° 0586 - Providencia Mesa Central: +56 (2) 496 69 00 Fax: +56 (2) 496 69 10
Ventas: ventas@caschile.cl Soporte: webmaster@caschile.cl

Problemas que enfrentan en la Actualidad la Mayoría de los Scorecards

Aunque muchas organizaciones han recorrido un largo camino para introducir mejores medidas en los Scorecards corporativos, todavía existe un largo camino por recorrer. Incluso los mejores Scorecards necesitan optimizar algunas áreas.

A continuación, algunos de los errores recurrentes en los Scorecards de Organizaciones Gubernamentales y Empresariales:

1. La mayoría de las métricas son aisladas.
2. No es una medición ética.
3. Aún existen problemas en el alineamiento de Metas, Estrategias e Indicadores.
4. Los Scorecards no están desplegados más allá de los niveles superiores.
5. La mayoría de los bonos ejecutivos no están enlazados con indicadores no financieros.
6. La mayoría de las metas son aún instaladas arbitrariamente.
7. Indicadores de satisfacción de clientes son aún rudimentarios y carentes de refinamiento.
8. Indicadores de Recursos Humanos aún son desvalorizados.
9. PowerPoint y planillas todavía suelen revisar el desempeño.
10. Los Scorecards nunca incluyen factores externos que puedan generar un gran impacto en los sucesos organizacionales.