

ENSAYO

**“IMPLEMENTACION EFICAZ DEL BALANCED SCORE CARD EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”**

AUTOR:

DIEGO ALEJANDRO SANCHEZ BEDOYA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

BOGOTA

2014

INTRODUCCION

Un factor de éxito de la planeación estratégica y la gestión organizacional, son los métodos de diagnóstico y control que se implementan con el fin de realizar el seguimiento continuo del estado de la gestión en la empresa. Herramientas como los indicadores de gestión o KPI (key performance indicators) nos permiten realizar diagnósticos en tiempo real. Pero el éxito o buen uso de estos indicadores parten de su diseño y esencialmente de la determinación de los indicadores o variables a controlar y/o medir. En 1990 Norton y Kaplan inician su estudio sobre la medición de desempeño de las organizaciones, fundamentando este método sobre 4 perspectivas de la organización, los cuales consideran que encierran de manera macro todos los aspectos importantes en el desempeño de las organizaciones: aprendizaje, procesos internos, clientes y financiera.

En consecuencia esta metodología nos ayuda a alinear las actividades y el desempeño de la organización con la visión y la planeación estratégica de la organización.

También llamado cuadro de mando integral, este sistema se resume en un cuadro con indicadores relevantes de cada perspectiva. Funciona como herramienta de uso diario para la alta dirección con el fin de controlar la organización y como principal input de información para la toma de decisiones

A pesar de la importante utilidad de este sistema, en la actualidad es una tendencia solo encontrar su implementación en organizaciones grandes, motivo por el cual vamos a desarrollar durante este trabajo un punto de vista sobre las razones por las cuales en la pequeña y mediana empresa aún no se logra encontrar el uso de este sistema y el por qué en la gran mayoría de casos en que se decide llevar a cabo su implementación, ésta fracasa. Adicional a esto se pretende que el lector comprenda de forma clara y sencilla que es el balanced scorecard y como se puede implementar en la pequeña y mediana empresa de forma exitosa.

Con el fin anteriormente nombrado es válido hacer la aclaración de que cuando nos referimos a micro, pequeñas y medianas empresas nos estamos refiriendo a: micro empresas de menos de 10 empleados, pequeña empresas de 11 a 50 empleados y mediana empresa de 51 a 200 empleados incluso starts ups , que son empresas jóvenes, normalmente con iniciativas innovadoras también llamadas empresas de capital de riesgo, donde realmente consideramos que es de vital importancia la implementación del BSC para el logro de una planeación estratégica exitosa.

1. ¿Qué es el balanced score card?

Sumergiéndonos en el tema iniciamos con la definición del balanced score card el cual es un sistema de planeación estratégica y administración. Creado en la década de los 90 por el Dr. Robert Kaplan y el consultor David Norton quienes dieron inicio a este método mediante un la publicación de un exitoso paper donde explicaban la importancia de implementar el sistema de control basados en la idea de la necesidad de diseñar un sistema de diagnóstico y control mixto que midiera variables financieras y no financieras.

Retomando la explicación del BSC establecemos que es una herramienta para describir, aplicar y dirigir la estrategia de una organización que dispone de una metodología para traducir la estrategia en términos entendibles, comunicables y sobre los que puedan basarse las acciones enfocadas a la mejora continua y enfocar los esfuerzos y recursos en el pro del cumplimiento de la misión y el logro de la visión de la organización. En consecuencia el BSC ofrece una visión integrada, equilibrada y global de la organización lo cual permite desarrollar una estrategia clara y concisa.

Todo esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas planteadas de la organización que llevarían el ciclo de la organización desde sus actividades básicas hasta sus objetivos finales; este ciclo debe describir la visión a futuro de toda la organización. Estas 4 perspectivas son:

Perspectiva financiera

Es considerada la perspectiva de resultado, donde residen los objetivos estratégicos que se esperan como resultado de la gestión integral de la organización desde el enfoque financiero, esta perspectiva plantea el diseño de indicadores que ayuden a responder a la pregunta ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas y/o dueños de la organización para tener éxito financiero? Estos indicadores están basados en la contabilidad de la organización y básicamente muestran el pasado contable de la organización.

Algunos indicadores podrían ser:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice de rendimiento del capital invertido.
- El aumento de los ingresos.
- El incremento de los resultados.
- La diversificación de las fuentes de financiamiento

Al final, el control de esta perspectiva financiera contempla los siguientes 3 objetivos a corto y largo plazo en la organización

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos (véase figura 1).



Figura 1. Crecimiento y diversificación. Fuente: (Diego Sanchez, 2014)

2. La reducción de costos y la mejora de la productividad (véase figura 2).

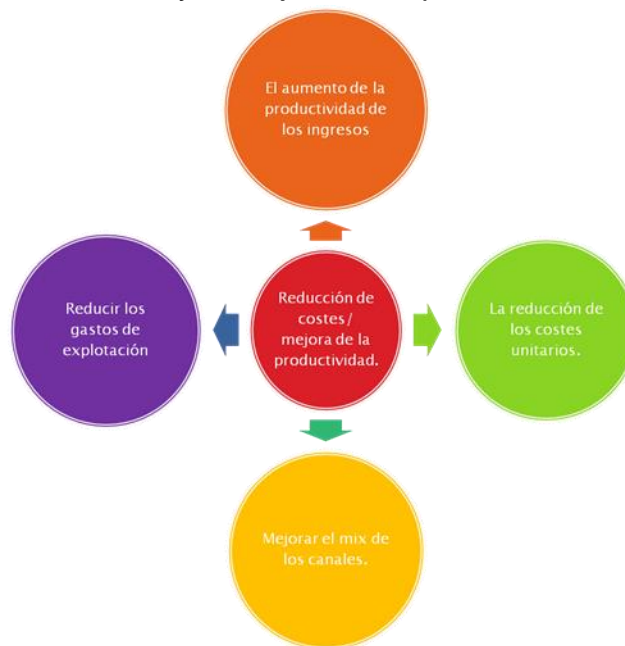


Figura 2. Reducción de costos y mejora de la productividad. Fuente: (Diego Sanchez, 2014)

3. La utilización de activos (véase figura 3).



Figura 3. Utilización de los activos. Fuente: (Diego Sanchez, 2014)

Perspectiva del cliente

La segunda perspectiva del BSC es la perspectiva del cliente. Bajo esta perspectiva se identifica el segmento asociado a los clientes y al mercado al cual apunta. Los indicadores deben apuntar a poder determinar y lograr el principal objetivo de lograr contar con clientes leales y satisfechos. Esta satisfacción de clientes estará sujeta a la propuesta de valor que planteen la organización.

Esto nos conduce a que esta perspectiva nos va a ayudar a poder determinar cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente pues si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas se encuentren en perfecto estado tendríamos un fuerte indicador de un problema a futuro grave.

En consecuencia los indicadores utilizados en esta perspectiva nos van a ayudar a identificar los siguientes elementos:

- Los segmentos de clientes y mercado en los que se ha elegido competir.
- Las propuestas de valor agregado que se entregaran a los segmentos de clientes elegidos.
- Los clientes actuales y potenciales

Estos elementos y/o indicadores siempre van a estar basados en los siguientes 3 aspectos: tiempo, calidad y precio. Esto debido a que normalmente estos 3 aspectos son lo que al final le interesa al cliente lo cual los cuales logran ser el

diferenciador que logra fidelizar a un cliente y mantenerlo en un estado de satisfacción ante la organización

Algunos indicadores de esta perspectiva pueden ser:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Retención de clientes
- Satisfacción de clientes (medido en variables identificables en la propuesta de valor)
- Rentabilidad del cliente

A continuación se muestra como estos indicadores centrales interactúan en pro del objetivo final (véase figura 4)

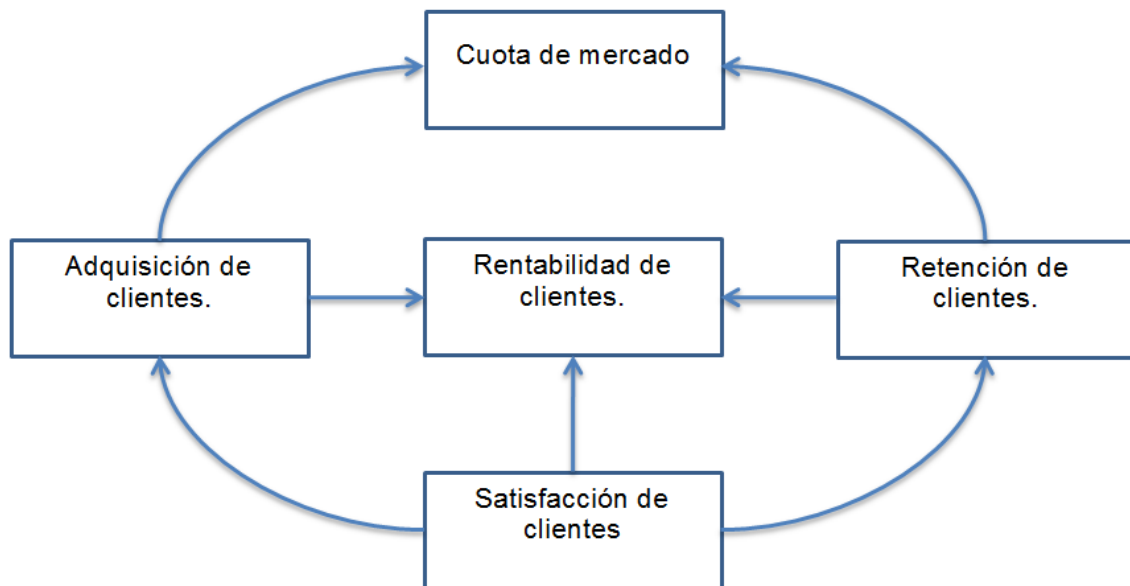


Figura 4: interacción indicadores centrales perspectiva del cliente, balanced score card. Fuente: (Diego Sanchez, 2014)

Para finalizar con esta perspectiva es válido indagar en cómo se compone la propuesta de valor añadido al cliente la cual se compone de la suma de los siguientes aspecto: atributos del producto o servicio (funcionalidad, calidad, precio y tiempo de entrega) + imagen + servicio al cliente.

Perspectiva de procesos internos

La tercera perspectiva es la de los procesos internos en la cual se podrán identificar los procesos más críticos de la empresa y los cuales están directamente relacionados con la consecución de los objetivos de satisfacción del cliente y de los accionistas.

Los indicadores utilizados en esta perspectiva buscan que los directivos puedan identificar los procesos más críticos en el desarrollo de la actividad, con el fin de poder monitorear constantemente su desempeño y diseñar posibles cambios a los mismos siempre en busca de una mejora continua operativa lo cual llevara a un mejor producto y/o servicio, por ende una mayor satisfacción del cliente lo cual siempre se verá traducido en mayores ingresos para la compañía. Dentro de estos procesos internos se plantea 3 tipos de procesos:

- De innovación durante los cuales se diseña los productos.
- De operación durante los cuales se fabrican los productos y se entregan al cliente.
- De post-venta durante los cuales se acompaña al cliente después de la venta con el fin de fidelización del cliente

En el siguiente cuadro se representa estos procesos los cuales los podemos asociar como los procesos misionales de una organización (véase figura 5).

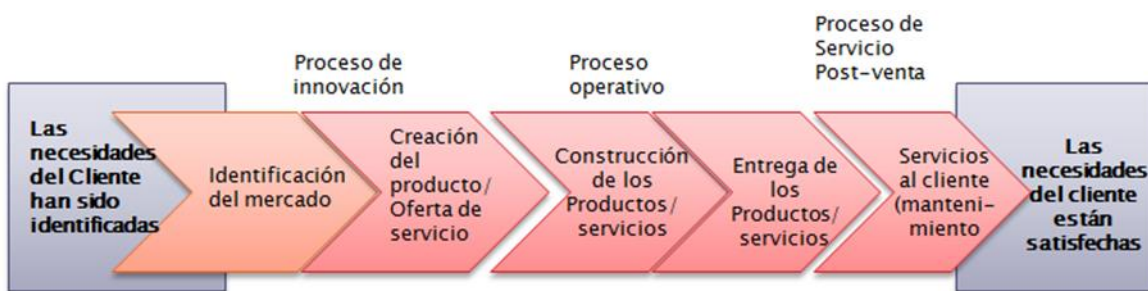


Figura 5: procesos misionales (Diego Sanchez, 2014)

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La cuarta perspectiva que aborda el BSC, es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la cual revisa la empresa desde el punto de vista de la capacitación del personal de la organización y el crecimiento de la infraestructura con la que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades y el logro de su misión y sus objetivos.

El objetivo de esta perspectiva es diseñar indicadores que permitan impulsar medir de forma cuantitativa las iniciativas y actividades relacionadas con el aprendizaje y crecimiento, que permitan el diseño de estrategias encaminadas al logro de los objetivos de las perspectivas anteriores y que busquen determinar las necesidades de inversión en infraestructura, personal, sistemas y procedimientos.

Todo esto está ligado a la mejora continua de las capacidades de los empleados y las capacidades de los sistemas de información procesos internos y gestión de la calidad total de la organización.

Con todo lo anterior podemos evidenciar que esta es la perspectiva más importante del BSC pues es la base desde la cual se miden las competencias de los trabajadores actuales, la eficacia de los sistemas de capacitación, tecnología dentro de los procedimientos de la organización y clima laboral. Lo cual logra establecer las posibles brechas que puedan existir entre las competencias deseadas por la organización para sus trabajadores y las que en realidad tienen tanto trabajadores nuevos o antiguos.

Las estrategias o iniciativas que se planteen gracias a estas mediciones estarán enfocadas en un trabajo continuo por lograr formar y retener personal altamente calificado que capaz de impulsar los procesos de productividad e innovación para así lograr la excelencia operativa y el cumplimiento de la promesa de valor de la organización.

Un ejemplo de los indicadores utilizados en esta perspectiva son los indicadores de resultado de las diferentes iniciativas de capacitación y medición del clima laboral para determinar la satisfacción del personal y el verdadero compromiso de la organización en esta perspectiva (véase figura 6)

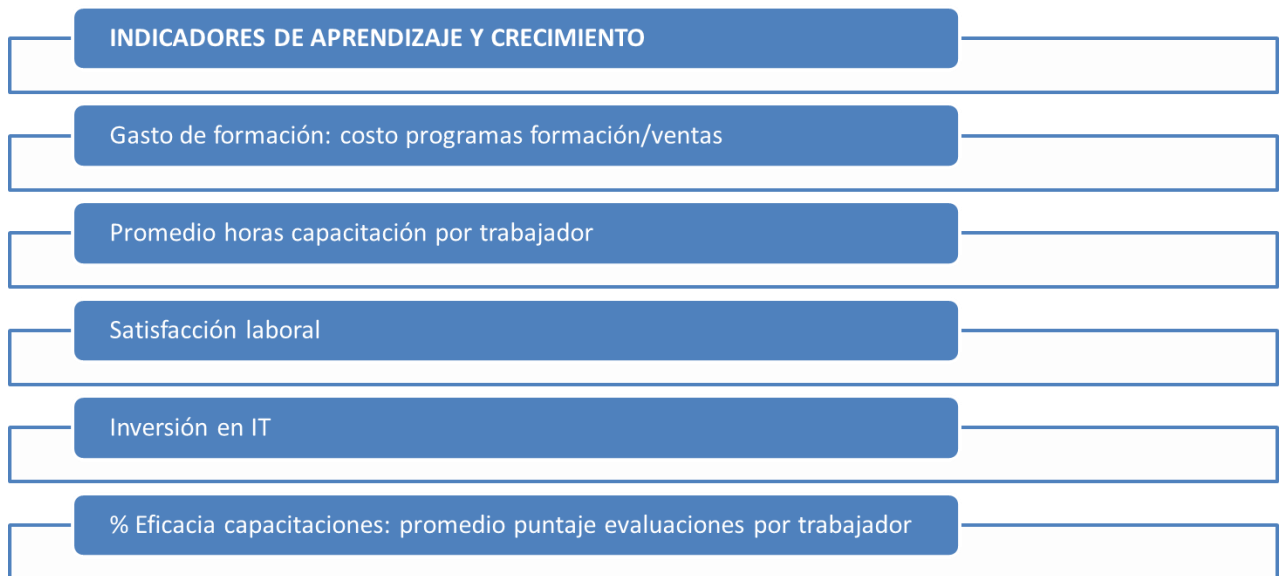


Figura 6: indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento. (Diego Sanchez, 2014)

Antes de continuar y con el fin de dar cierre a la explicación del BSC es necesario listar los elementos del BSC:

1. Misión, visión y valores.
2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.
 - a. Las perspectivas son las dimensiones críticas clave en una organización.
 - b. Mapas estratégicos (muestran la forma de crear valor).
 - c. Objetivos
3. Propuesta en valor:
 - a. lo que nos diferencia
 - b. Formas para competir
 - c. Liderazgo de producto.

- d. Relación con cliente.
 - e. Excelencia operativa
4. Indicadores y sus metas.
- a. Medir si se está cumpliendo con el objetivo estratégico.
Ejemplo: objetivo estratégico: desarrollar capacidades comerciales en el personal clave.
Indicadores:
 - # de horas de formación por persona
 - Índice de satisfacción del personal
 - Incremento medio de ventas por persona
5. Iniciativas estratégicas.
- a. Acciones a centrar para lograr los objetivos estratégicos.
6. Responsables y recursos.
7. Evaluación subjetiva

Como se ha podido observar el BSC es una herramienta poderosa la cual puede ayudar a las organizaciones a encaminar todas sus acciones, actividades y procesos al logro de una meta. En lo personal contemplo el BSC como la herramienta que permite empalmar el hacer de la empresa con el ser de la empresa, motivo por el cual considero que es de vital importancia su implementación en las pequeñas y medianas empresas pues es allí donde normalmente podemos encontrar mayores deficiencias en la clara definición de la planeación estrategia y peor aún en el logro de esa planeación estratégica, dicho de otra manera, en este tipo de organizaciones es donde más podemos evidenciar que los procedimientos y actividades desarrolladas por las personas muy difícilmente están ligados o encaminados a la consecución de un objetivo común.

2. Implementación en pequeñas y medianas empresas

La implementación del BSC debe ser un proceso público y transparente a lo largo de la organización y debe estar desde un principio encaminado a la verificación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. Adicional a esto es válido notar que tras la implementación del BSC está un análisis a profundidad de las metas, los objetivos, los procesos y cultura organizacional lo cual trae un

beneficio adicional que es la detección de malas prácticas o buenas prácticas de las cuales probablemente no nos habíamos percatado antes.

Algunas dificultades en la implementación

Muchas veces en las organizaciones el contar con un BSC es tan solo un capricho o requerimiento sin fundamentos claros de la alta gerencia, inclusive por el simple deseo de contar con una centralización de indicadores lo cual es válido pero al momento de no tener conciencia del verdadero uso que se puede y se debe dar a estos indicadores se pierde el verdadero foco y utilidad de la herramienta. Por esto como primera medida lo más importante para lograr el éxito de un BSC es la verdadera interiorización por parte de la alta gerencia de cuáles son los verdaderos motivos de implementar un BSC, de la conciencia de que el BSC está diseñado para lograr la coherencia entre sus procesos y su estrategia, del monitoreo de sus actividades y la gran ventaja de poder identificar cuando alguna de estas no está logrando aportar a la consecución de los objetivos misionales de la organización.

Dentro de las malas interpretaciones del BSC está el hecho de asumir la herramienta como un cuadro de indicadores netamente financieros y no como una herramienta que permite monitorear, ajustar, rediseñar y mejorar todos los procesos de la compañía en tiempo real para la mejora de esos indicadores financieros que al final es lo que realmente interesa a la alta gerencia, accionistas o dueños del negocio.

Un error devastador en el diseño, puesta en marcha y uso del BSC es el simple hecho de que esta labor normalmente es asignada a una sola persona responsable la cual se encarga de todo el proceso de planeación, diseño montaje y ejecución. Esta labor no es de una sola persona sino de un equipo de trabajo el cual debe estar conformado por representantes de cada proceso de los que se nombran en las diferentes perspectivas para así lograr diseñar una herramienta macro con una mirada global de la compañía y no desde un solo punto de vista. Es aquí donde luego de mucho trabajo se evidencia que los indicadores no apuntan a ninguna meta u objetivo estratégico, que se definen iniciativas o acciones sin ningún impacto representativo o simplemente se establecen indicadores, planes u iniciativas en el papel y nunca nadie se enteró el por qué o para que de las mismas.

También podemos evidenciar muchas veces la falta de consistencia, continuidad y ejecución de la planeación estratégica, de la misión y de los objetivos y de las estrategias corporativas lo cual impide que la organización logre encontrar un

rumbo fijo hacia el éxito y una implementación eficaz del BSC, esto sucede a menudo en las pequeñas y medianas empresas que debido a su naturaleza o a el entorno en el cual se desenvuelven se encuentran en un constante cambio de estrategias, objetivos y procedimientos. El cambio siempre es bueno pero en exceso puede llegar a ser maligno pues se convierten en organizaciones que solo planean y no ejecutan lo planeado. El constante cambio deja de lado el BSC debido a que cada vez que se cambia el rumbo o las estrategias de la organización el BSC debe ser rediseñado o ajustado a dichos cambios y en la realidad lo que sucede es que se deja como estaba inicialmente y no se vuelve a voltear a mirar.

Si la organización no es constante ni consecuente desde la alta dirección respecto a los objetivos y estrategias que establece, difícilmente podrá encaminar sus actividades y procedimientos hacia una misma meta u objetivo común, esta falla no solo afecta el tema que estamos manejando que es el BSC sino también muchos aspectos de la organización como puede ser la calidad en sus procesos, la imagen ante los clientes y otros stakeholders, desmotivación del personal, incremento en costos de reingeniería o rediseño de sus procesos entre otros, que muchas veces pueden llevar incluso a la quiebra de estas organizaciones, y precisamente por esto la importancia de la implementación de una herramienta como lo es el BSC pues es la herramienta que nos permitirá monitorear en tiempo real que la empresa no incurra en situaciones como esta, pero vale la pena aclarar que de nada servirá contar con la herramienta si cuando se identifiquen estas situaciones no se generan acciones para impedir las y reencaminar la organización hacia un mismo logro. Si esto sucede ni la planeación estratégica ni la misma implementación de la herramienta lograra ningún tipo de éxito en la organización.

Como lograr una implementación sana

Debe asumirse como un proceso de todos que será liderado por unos cuantos pero que al final todos serán partícipes. La ventaja de las pequeñas y medianas organizaciones es que debido a que aún no nos tan numerosas será más fácil comunicar y hacer partícipes a las personas interesadas. Antes de dar inicio a el diseño e implementación es importante estar seguros de que la planeación estratégica de la organización está clara establecida y comunicada en todos los niveles de la organización.

Se debe destinar el personal o grupos de trabajo que van a participar del proceso es recomendable establecer 3 equipos de trabajo lo cuales tendrán sus propias obligaciones y responsabilidades:

- Equipo 1. Patrocinadores o mentores: definitivamente este equipo debe ser conformado por la alta gerencia quienes deben encargarse de impulsar la iniciativa (vender la idea al interior de la organización), hacer entender a toda la organización la importancia de la planeación estratégica y de cómo esta será de gran ayuda para la estandarización de procesos y la consecución de los objetivos generales
- Equipo 2. Desarrolladores: en este equipo se deben encontrar los directivos de los diferentes departamentos y/o procesos que impactan directamente o se ven impactados directamente por la planeación estratégica y la implementación del BSC. Son los encargados de diseñar y construir la herramienta en conjunto y llevar a cabo las etapas de implementación: construcción mapa estratégico, definición de indicadores, establecer metas, identificar acciones e iniciativas y su respectiva revisión y actualización de la estrategia.

La definición de los indicadores de medición debe estar acompañada por la construcción de las fichas técnicas de los indicadores las cuales deben establecer lo siguiente como mínimo:

- a. Caracterización: título, justificación.
 - b. Fuente de donde se extraen los datos para los indicadores.
 - c. Tipo de indicador
 - d. Responsable de fijar la meta
 - e. Responsable de alcanzar la meta
 - f. Responsable de hacer seguimiento y control
-
- Equipo 3: sensibilizadores o comunicadores: deben ser las personas encargadas de comunicar y diseñar los planes de implementación junto con el equipo 2, su misión es asegurar el menor impacto generado por la resistencia al cambio.

Es importante que la alta Gerencia venda el BSC como una herramienta de mejora estratégica y no como una herramienta de medición. Concientizando a las personas de su importancia y de su utilidad. También es crítico que la alta Gerencia asuma una posición de urgencia de la herramienta y no permita que se vuelva en un proyecto aplazable y sin importancia crítica directa al funcionamiento de la organización, lo cual nos lleva a que la alta gerencia debe estar en constante contacto y seguimiento a los avances que tenga el equipo de implementación y así mantener vivo el interés constante en el desarrollo de la herramienta. Sin importar los obstáculos u objeciones que se reciban sobre la implementación se debe siempre mantener la prioridad del proyecto

Una recomendación de gran impacto es buscar la simplicidad de la herramienta pues durante la implementación podrá evidenciar la gran cantidad de mediciones que se pueden definir, hay cientos y cientos de indicadores que se podrían implementar, solo tome en cuenta los más concretos y que definitivamente aporten una medición directamente relacionada a sus objetivos estratégicos, una forma de evaluar los indicadores es realizar el análisis de si hay variaciones en este indicador como los demás procesos, indicadores y logro de metas se verán afectados si no tiene mayor impacto y no es de importancia al momento de tomar alguna decisión estratégica probablemente sea una medición no crítica y lo único que hará es aumentar la complejidad de la herramienta. Y el hecho de que no se encuentre plasmado en la herramienta no quiere decir que no sea un indicador que puede llevar al interior de un departamento o proceso.

Durante las etapas de diseño e implementación se debe asegurar la correcta preparación de las sesiones con un plan de acción específico, evaluar si el tema a tratar es de suficiente importancia para llevar a cabo la sesión, es mejor evitar reuniones sin fondo pues lo único que se lograra es perder el tiempo de las personas y probablemente la motivación a seguir en el proceso y se podrían perder aportes de las personas participantes del diseño e implementación.

Realizar comunicaciones amplias sobre los avances en el diseño del BSC en toda la organización, explicar mediante graficas como cada iniciativa e indicador apunta a la mejora estratégica de la organización y como las 4 perspectivas se complementan y aportan a la consecución de un objetivo general y aunque la finalidad en la punta financiera va a ser aumentar las utilidades de los inversionistas se debe enviar el mensaje correcto a los empleados de la organización y el mensaje correcto es que al lograr aumentar las utilidades se podrá invertir mayor recursos en tecnología, en mejoras del ambiente laboral y en la importancia de hacer parte de una organización comprometida con el crecimiento tanto de sus finanzas como del crecimiento personal y económico de cada uno de los colaboradores.

CONCLUSIONES

- El BSC conlleva un compromiso por parte de la organización pues la metodología exige disciplina para establecer un proceso sistemático de medición en el que deben ser cumplidas las frecuencias de medición establecidas para los indicadores estratégicos.
- Los indicadores establecidos deben ser en su mayoría de resultado y no de gestión lo cual ayudara a medir como están cambiando las condiciones de la organización de acuerdo a las estrategias, planes e iniciativas asumidas.
- La implementación del BSC puede ser un proceso largo y tedioso para muchos en la organización se debe buscar siempre la forma de concientizar y fomentar una cultura estratégica mediante la cual se logre comprometer a toda la empresa con los objetivos estratégicos de la misma.
- Es evidente que hoy en día las pequeñas y medianas organizaciones no hacen uso correcto de las herramientas como el BSC por lo cual es importante buscar siempre líderes comprometidos con la gestión del cambio en la organización para liderar este tipo de proyectos o iniciativas, de la adecuada selección de los líderes depende el éxito de los proyectos.
- El BSC además de ayudar a lograr a lograr las metas establecidas ayuda durante su proceso de diseño a dar una mirada global a la planeación estratégica y el mapa de procesos de la organización , se debe aprovechar esto para realizar ajustes y/o mejoras pertinentes
- Sin importar las resistencias al cambio y falta de interés de las personas en la organización por proyectos de este tipo se debe tener conciencia de la famosa frase, lo que no se mide no se puede controlar, gestionar ni mejorar. Por esto es de gran importancia dar prioridad a iniciativas como el BSC para poder no solo medir sino gestionar y mejorar la organización.
- Se debe aprovechar las ventajas de ser aun una pequeña o mediana organización, pues evidentemente las actividades necesarias para establecer el BSC serán más fáciles de programar y controlar que en una gran corporación, se debe aprovechar para diseñar un BSC simple a la medida de las necesidades de la organización y debido a su tamaño será más fácil relacionar la interacción entre las diferentes perspectivas del BSC
- Desde la perspectiva de la alta gerencia el BSC es un herramienta de gran ayuda al control y ejecución de la planeación estratégica la cual permite realizar lo lineamientos necesarios para lograr los objetivos estratégicos y las metas que se hayan planteado y servirá como una ventana a la situación real inmediata de la organización que entrega información en tiempo real para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

- Kaplan, R.S., y Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Harvard Business School Press
- Arora, R. (2002). Implementing KM - a balanced score card approach. Journal of Knowledge Management, 6(3), 240.
- Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, NY
- Niven, P.R. (2006): Balanced scorecard step-by-step, John Wiley & Sons
- Machado, M. J. C. V. (2013). Balanced scorecard: An empirical study of small and medium size enterprises. Revista Brasileira De Gestão De Negócios, 15(46), 129-148
- Atkinson, A. & Epstein, M. (2000). Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard. CMA Management September, 22-28.