

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y SEGURIDAD
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD

BALANCED SCORECARD EN EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA



Autor

LEONARDO VITOLO MONROY

Tutor:

WILLIAM PACHON MUÑOZ

Bogotá D.C., Diciembre 2018

RESUMEN

Las empresas de seguridad privada se deben transformar constantemente para poder asumir los constantes cambios de la realidad social, económica y del sector. Sin embargo, gran parte de estos retos tienen que ver con la posibilidad de entender la realidad del mercado, sus clientes y su capacidad de desempeñarse de forma competitiva en el tiempo.

Gran parte de las prácticas gerenciales en el sector de la seguridad privada se basan en la experiencia, el instinto y las condiciones regulatorias del sector. No obstante, existen herramientas como el *Balanced Scorecard* que permitiría a cualquier compañía de seguridad privada (sin importar su tamaño, tipos de servicios o tipos de clientes) asumir de forma organizada cualquier reto o plan estratégico de negocio que se proponga.

En este documento, se plantea el *Balanced Scorecard* como modelo de gestión estratégica de las empresas de seguridad privada en Colombia y los diferentes retos que una herramienta gerencial de este tipo debe tener en consideración para satisfacer a la alta gerencia de las compañías del sector.

Palabras clave: Balanced Scorecard, gestión estratégica, indicadores de gestión, perspectivas de negocio, seguridad privada.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. DESARROLLO	9
2.1 El <i>Balanced Scorecard</i> en empresas de Seguridad Privada	9
2.1.1 Perspectiva de clientes.	12
2.1.2 Perspectiva de procesos internos de negocio.	13
2.1.3 Perspectiva de innovación y aprendizaje.	15
2.1.4 Perspectiva financiera.	16
2.2 Mejoras a la implementación del <i>Balanced Scorecard</i>	17
3. CONCLUSIONES	20
4. REFERENCIAS	22

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno de negocios, es muy relevante traducir las características y el valor de las empresas en términos de cifras o indicadores de gestión, los cuales deben reflejar el resultado de las acciones tomadas por la organización en pro de cumplir con sus objetivos (PriceWaterhouseCoopers, 2007). De hecho, lo común al encontrar un grupo de empresarios o gerentes discutiendo como va el desempeño de su compañía y/o del sector, es con base en cifras financieras o de mercado (ventas, crecimiento, utilidad, participación del mercado, entre otros). Al igual como un médico podría determinar las condiciones básicas de un paciente con los datos recuperados en un *triage* (temperatura, tensión arterial o saturación), un empresario podría explicar el comportamiento de su empresa respecto a las demás con un pequeño sondeo de razones financieras.

Sin embargo, más importante que la situación financiera, es conocer los componentes que llevan a que una empresa sea exitosa; es decir, si su éxito económico se debe a ventajas competitivas en ventas, a la productividad de sus recursos para garantizar bajos costos, a su capacidad de innovación dentro de la industria para ir a la delantera de la competencia, a la percepción de calidad que tienen sus clientes, etc. La capacidad de gestionar estratégicamente el negocio (definición de la estrategia, análisis, implementación y control) es lo que permitirá la competitividad, diferenciación y el desarrollo de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. (Michael Porter, 2009)

En el sector de la seguridad privada, las cosas no son muy diferentes hasta cierto punto. Es una práctica común encontrar cifras macro, principalmente en términos demográficos y financieros como crecimiento en ventas, activos, patrimonio, número de guardas, concentración geográfica, cantidad de contratos, entre otros. Sin embargo, en la medida que se quiere profundizar o entrar a conocer otros aspectos más detallados de la composición de un sector, la información disponible

de las empresas comienza a reducirse de una manera dramática, impidiendo que se pueda entender más a fondo al sector y sus condiciones para generar mayor valor, la capacidad que tiene para desarrollarse cada vez más como una industria, o simplemente, para identificar aspectos estructurales que permitan detectar tendencias significativas de negocio.

Los motivos para que esto se de, pueden ser muy variados; no obstante, podrían mencionarse algunas razones que posiblemente expliquen esta realidad de la administración de las empresas de seguridad privada:

- a) El sector tiene un componente regulatorio bastante específico en el tema comercial, debido a las tarifas reguladas por la Superintendencia de Vigilancia. (Decreto 356 de 1994). Esto puede hacer que las empresas tengan menos necesidad de entender el mercado o compararse frente a la competencia, dado que ya hay un marco que estandariza las condiciones comerciales para la venta de los servicios.
- b) Debido a que un número importante de empresas de seguridad privada están conformadas primordialmente por miembros retirados de la fuerza pública; se podría plantear que un elemento predominante en el sector son los profesionales con altos conocimientos de la seguridad y el manejo de personal, pero con una experiencia limitada en aspectos administrativos y estratégicos de negocios. Así mismo, se podría pensar que los conceptos y las herramientas de la administración moderna no son del dominio generalizado de dichos empresarios, lo cual se convierte en una gran oportunidad de mejora para que los líderes del sector introduzcan prácticas de este tipo en la gestión permanente de sus negocios.
- c) La cadena de valor de la seguridad privada, a diferencia de las empresas que fabrican y comercializan productos físicos, con materias primas, órdenes de pedido, distribución, canales de comercialización, etc. son percibidas por sus clientes de una manera muy más clara por el condiciones físicas y palpables de sus productos. En cambio, para la cadena de valor de la seguridad privada el concepto de beneficio percibido es un intangible bastante difícil de cuantificar, puesto que debería poderse traducir en “seguridad” o “gestión del riesgo”. De este modo, hay una dificultad inherente en el sector que hace más complejo para el negocio llevar una información detallada del comportamiento de los procesos de cara al cliente. ¿Cómo califica un cliente su nivel de satisfacción frente a

la seguridad? ¿Podría el cliente estar más seguro con otra empresa que aplique unos procesos diferentes? ¿Qué tipo de productividad ayuda a la disminución de los riesgos? Etc.

- d) En muchas ocasiones el exceso de regulación y normatividad agobia de manera muy significativa a las empresas haciendo que estas desistan de aplicar otro tipo de herramientas que no son obligatorias, dado el esfuerzo administrativo en el que se debe incurrir.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone profundizar en una herramienta administrativa que facilite a la gerencia de las empresas de seguridad privada conducir por el camino acorde con sus estrategias de negocio, logrando cumplir sus objetivos. ¿Cómo puede el *Balanced Scorecard* transformar el modelo de gestión estratégica de las empresas de seguridad privada en Colombia respondiendo a los desafíos que demandará el sector en los próximos años?

OBJETIVO GENERAL:

Analizar una herramienta administrativa (*Balanced Scorecard*) que permita a las empresas de seguridad garantizar un esquema de seguimiento, control y evaluación basado en indicadores de desempeño que ofrezca solidez en la gestión estratégica del negocio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar los beneficios del *Balanced Scorecard* como mejor práctica administrativa en las empresas del sector de la seguridad privada.
- Determinar los principales aspectos que se deben considerar en la adopción de esta herramienta para la administración de una empresa de seguridad.
- Plantear indicadores de desempeño alineados con el sector de la seguridad privada que permita entender distintos enfoques estratégicos.

¿Qué es el *Balanced Scorecard*?

Inicialmente, el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral es concebido por Robert Kaplan y David Norton (1996) como un sistema de evaluación del desempeño para compañías

que, además de las métricas financieras tradicionales, debe tomar en consideración un conjunto de perspectivas del negocio que representen de forma más amplia y real la capacidad de éxito de la organización y su valor total. En otras palabras, el *Balanced Scorecard* es una herramienta de tipo administrativo que permite a la gerencia de cualquier compañía navegar de una manera más precisa a través de las múltiples variables del negocio (perspectivas), con el fin de gestionar de forma integral la organización e incidir más directamente en el cumplimiento de la estrategia y el logro de los resultados definidos.

Las mediciones exclusivamente arraigadas al comportamiento financiero del negocio (crecimiento en ventas, rentabilidad, costos/ventas, ROI, EBITDA, etc.) limitan la toma de decisiones impidiendo a la gerencia actuar más acertadamente sobre los aspectos reales que podrían estar afectando el desempeño, pues aleja a los directivos de aspectos críticos y que requieren atención como la calidad, las habilidades, desarrollo de capacidades o competencias de la organización, que son elementos incluso más significativos para cualquier empresa hoy día (Kaplan y Norton, 1992). De hecho, estos últimos elementos sólo pueden evaluarse a través de métricas específicas para este fin (no financieras), los cuales Kaplan y Norton presentan como “perspectivas de negocio” complementarias a la perspectiva financiera y que hacen parte integral de la estrategia: perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos de negocio y perspectiva de innovación y aprendizaje.

Perspectiva de clientes: Bajo la perspectiva de *Clientes*, se toma en consideración la manera como es vista la empresa por parte del mercado que atiende. En la mayoría de los casos los clientes piensan esencialmente en términos de tiempo, calidad, costo y desempeño general (Kaplan y Norton, 1992).

Perspectiva de procesos internos de negocio: Con respecto a la perspectiva de *Procesos Internos de Negocio*, lo que se busca es definir aquellos elementos en los que la empresa debe buscar excelencia. Bien sea desde el punto de vista de la operación o de sus capacidades, hará referencia a los valores que la compañía ha interiorizado y que se materializan en elementos de satisfacción hacia el cliente (Kaplan y Norton, 1992).

Perspectiva de innovación y aprendizaje: A través de la perspectiva de *Innovación y Aprendizaje* el *Balanced Scorecard* reta a las personas dentro de una organización a salirse de su zona de confort y generar nuevas formas de generar valor; estas usualmente se evidencian en la capacidad de crear nuevos productos, generar mayor valor a sus clientes o mejorar los niveles de productividad de sus procesos.

Perspectiva financiera: La perspectiva financiera es principalmente una visión de resultado; es la que permite evaluar que todo el ciclo de negocio de una compañía es saludable y exitoso desde la estrategia, pasando por su implementación hasta la ejecución final (Kaplan y Norton, 1992).



Figura 1: Las perspectivas del *Balanced Scorecard* están interconectadas entre sí, de tal forma que haya coherencia entre las métricas de las distintas perspectivas.

2. DESARROLLO

2.1 El *Balanced Scorecard* en empresas de Seguridad Privada

Aunque todas las empresas de seguridad tienen tantos parecidos como diferencias, al momento de realizar una primera aproximación a un sistema de indicadores de gestión que podría catalogarse como común en el sector, es muy probable encontrarse con que los indicadores adoptados son el resultado de implementar un Sistema Integrado de Gestión que surge del proceso de adopción de las normas ISO y otras más, que ayudan al control y gestión de los procesos y de la salud y seguridad en el trabajo (VISE, 2013).

A partir de este tipo de procesos, una empresa de seguridad privada podría llegar a manejar un conjunto de indicadores como los que se describen de forma básica en la siguiente tabla:

Tabla 1

Ejemplo de un sistema de indicadores de desempeño en empresas de seguridad privada

PROCESO	INDICADOR DE GESTIÓN
GERENCIAL Y FINANCIERO	Número de Objetivos Alcanzados / Total de objetivos Propuestos
	Número de Procesos Eficaces / Total de Procesos de los Sistemas Integrados de Gestión
	Presupuesto Programado*100 / Total presupuesto
MEJORA CONTINUA	Número de Acciones de Mejora Eficaces / Número de Acciones de Mejora Generadas*100
	Número de No Conformidades Encontradas / Total de No Conformidades en la Auditoría Anterior
	Porcentaje de encuestas de satisfacción a clientes calificadas sobre 80%
	Nº de Trabajadores capacitados / Nº Trabajadores Totales (Número de actividades desarrolladas en el periodo en el plan / número de actividades propuestas en el periodo en el plan de trabajo) * 100
COMERCIAL	Clientes confiables de acuerdo a las verificaciones de antecedentes/ Total Clientes

	Numero Licitaciones Ganadas/ Número Total Licitaciones Admisibles
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Numero de novedades atendidas eficazmente/ No. de Novedades Presentadas en los Puestos
	Nº Reportes de situaciones sospechosas cerradas eficazmente / Total de Reportes del periodo
	Supervisiones programadas / Supervisiones realizadas
	Nº Total de Evaluaciones de Riesgo / Evaluaciones de riesgo programadas
GESTIÓN HUMANA	Personal retirado / Personal Contratado
	Personas no admitidas en proceso de selección / Total personal que se presenta al proceso de selección
	Puntaje Obtenido Evaluación Desempeño / Puntaje Máximo
COMPRAS	Proveedores que pasan la evaluación y reevaluación / Total proveedores
	Proveedores confiables de acuerdo a las verificaciones de antecedentes / Total proveedores
AMBIENTAL	Actividades ejecutadas / Actividades programadas *100
	kg de RESPEL dispuesto / kg de RESPEL generado
	kg de residuos aprovechables generados
	(Consumo de energía kW/h / Nº de equipos en la oficina)
	(Consumo de agua en m3 / Nº de personas en la oficina)
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO + 33 INDICADORES ESTABLECIDOS POR EL DECRETO 1072	Número total de peligros intervenidos en el periodo / total de peligros identificados
	Número de actividades desarrolladas en la intervención de los riesgos prioritarios / actividades propuestas para la intervención de los riesgos prioritarios
	Número de accidentes / incidentes investigados
	Índice de Frecuencia de Accidentes de Trabajo
	Índice de Frecuencia de Accidentes de Trabajo con Incapacidad
	Índice de Severidad de Accidentes de Trabajo
	Índice de Lesiones Incapacitantes por Accidentes de Trabajo
	Tasa Accidentalidad
	Índice de Frecuencia de Ausentismo
	Índice de Severidad del Ausentismo
	% Inspecciones realizadas
(Número de nuevos casos de patologías relacionadas con DME / número de población expuesta) * 100	
(Número de casos nuevos y antiguos con patologías relacionadas a DME / número de población total) * 100	
SEGURIDAD VIAL	(Número de accidentes en el periodo actual / número de accidentes en el periodo anterior) *100
	(Número de personas formadas / Nº total de personas a formar en seguridad vial)

*100

(Número de mantenimientos realizados / número de mantenimientos programados) * 100

En este ejemplo se citan una gran parte de los indicadores que se gestionan por parte de distintos departamentos, cumpliendo así las condiciones establecidas por el sistema integrado de gestión.

Al revisar esta lista de indicadores es claro que se han cubierto múltiples aspectos de los procesos organizacionales, con un enfoque especial en los riesgos asociados a la operación del negocio y al cumplimiento del orden normativo. A pesar de lo anterior, no se observa una estrategia clara desde el punto de vista competitivo de la compañía o alguna estrategia diferencial que se desee plantear como elemento de valor al cliente.

De este modo, por ejemplo, si en la visión o estrategia de una organización se define especializarse en un tipo de mercado, todas las perspectivas del *Balanced Scorecard* deberán trabajar por garantizar la mayor capacidad de generar valor a los clientes de dicho mercado y resolver sus necesidades de forma sobresaliente; no obstante, es probable que las mismas competencias o capacidad no sean las adecuadas para atender las necesidades de otros sectores distintos. En este caso, no está mal ni es errado que una empresa abandone una oportunidad de negocio que estaría por fuera de su visión o que no aporta a su estrategia. Esto hace parte de la misma capacidad para actuar de forma congruente durante la ejecución.

Al implementar un sistema de *Balanced Scorecard*, comienza a cobrar importancia la estrategia del negocio y pasan a un segundo plano otros conceptos que no estén definidos como estratégicos para el negocio. De este modo, una compañía de seguridad privada podría escoger, por ejemplo, si su diferencial está entre la calidad de servicio o la productividad de sus procesos y recursos.

Dependiendo de la definición que tome, los indicadores cambiarían de manera importante para reflejar como se está alcanzando con el objetivo previsto. Si la empresa decide darle prioridad a la calidad del servicio, entonces sus indicadores deberían medir cosas como: la satisfacción sobre la calidad percibida por el cliente, la respuesta oportuna a los requerimientos del cliente, el

cumplimiento operativo a las condiciones del contrato, etc. Pero si su visión es la de productividad de los recursos, debería estar enfocando sus métricas a variables como: porcentaje de margen de contribución por cliente, ciclo de conversión de cartera, costo unitario por puesto supervisado, entre otros.

La forma como el *Balanced Scorecard* plantea que se debe abordar el manejo de las métricas es a través de la siguiente estructura (Jessica Keyes, 2005):

Perspectiva			
Objetivos	Métricas	Metas	Iniciativas

Mediante estas definiciones se hace más sencillo establecer una estrategia junto con las acciones que se deben ejecutar para cumplirla.

2.1.1 Perspectiva de clientes.

Establecer los distintos elementos o características que debería tener cualquier bien o servicio, suele ser conocido por las empresas; no obstante, no siempre es fácil encontrar cuál de estas características se puede convertir en un valor diferencial por el cual un cliente está dispuesto a hacer un esfuerzo especial por comprar dicho bien o servicio: oportunidad de respuesta, facilidades de pago, diseño, personalización, etc. Lo crítico es que cada compañía comprenda muy bien las necesidades de su cliente o el “qué”, para poderle entregar el valor que mejor cumpla con sus expectativas y medirse ante la capacidad de responder.

Perspectiva de Clientes (ejemplos)			
<u>Objetivos</u>	<u>Métricas</u>	<u>Metas</u>	<u>Iniciativas</u>
Respuestas en tiempo reducido.	% de requerimientos de clientes atendidos dentro del ANS (acuerdo de nivel de servicio)	95%	Gestión de las relaciones con clientes (CRM)
Servicio personalizado	% de negocios soportados por la metodología de venta consultiva	40%	Modelo de venta consultiva

Satisfacción de los clientes	% de satisfacción promedio de las encuestas aplicadas a clientes	90%	Calidad de servicio
Retención de clientes	% de clientes del sector privado con renovación de contrato	90%	Innovación y calidad de servicio
Diversificación de clientes	% de ventas percibidas en nuevos sectores	15%	Desarrollo de negocios

Es importante tener presente, que el sólo hecho de tener objetivos y métricas orientas a clientes no hace a la empresa excelente en su capacidad de ser percibido por los clientes como tal. Para esto es importante tener metas y niveles de cumplimiento superiores, como también tener métricas definidas con altos estándares; es decir, que implique un esfuerzo adicional por cumplir integralmente una variable. Por ejemplo, no es lo mismo calificar el nivel de respuesta a requerimientos dentro de los primeros 5 días hábiles a tener un acuerdo de servicio escalonado que es acordado de forma individual con el cliente según sus propias condiciones de riesgo y necesidad (éste último puede implicar en algunos casos un cumplimiento en pocas horas según con el nivel de urgencia de cada evento).

En términos gerenciales, esta es quizá la perspectiva más estratégica de todas pues es la que define aquellas competencias y características que debe lograr fortalecer la empresa de manera sobresaliente con el fin de llegar de una forma más competitiva a sus clientes. No es útil (ni estratégico) pretender ser el mejor en todas las variables de cliente pues es muy probable que algunos elementos de valor vayan en contravía con otros. Es aquí donde la junta directiva y/o la alta gerencia realmente deben marcar el camino que va a construir el resto de la organización y que va a ser acompañado por las distintas áreas internas.

2.1.2 Perspectiva de procesos internos de negocio.

Esta perspectiva, debe tener la particularidad de estar íntimamente relacionada con la perspectiva de cliente, pues en la medida que una empresa sea capaz de que sus procesos generen valor a las necesidades del cliente, inmediatamente dejará de consumir esfuerzos y recursos en cosas que el cliente no percibe o no valora. Esta condición, se debe extender de inicio a fin de los procesos; es decir, mejores serán los resultados o los indicadores de desempeño cuando todo el proceso, desde

la tarea más básica hasta la más compleja, están interconectadas correctamente para suplir las necesidades finales del cliente. Así, cada empleado dará su cuota de valor en el momento que se requiere de una manera sincronizada, oportuna y acorde con su nivel de intervención.

Respecto a la realidad de las empresas de seguridad privada (aunque también aplica a empresas de otros sectores), la perspectiva de procesos internos de negocio, plantea dos retos críticos que se deben tener en consideración:

- De un lado, está el manejo oportuno de la información de los indicadores de procesos internos, donde las distintas áreas (gestión humana, operaciones, seguridad, logística, medios tecnológicos, etc.) tenga sistematizados sus procesos. El reto es garantizar que la información del proceso quede correctamente ingresada a los sistemas de información y en el momento oportuno para que sea representativa de la realidad del negocio.
- Así mismo, la perspectiva de procesos internos tiene un eslabón que es más complejo de controlar (pero no imposible) que son los proveedores de bienes y servicios. Es decir, involucra la capacidad que tiene una empresa por lograr que toda su cadena de valor esté alineada con los niveles de respuesta requeridos para cumplir a los clientes. Esto significa que, a pesar de los altos estándares que puedan tener los equipos internos de trabajo, es muy usual que haya cierto grado de dependencia, por ejemplo, de los proveedores; lo cual puede afectar de manera importante la productividad de la compañía y su destreza para alcanzar los niveles de excelencia presupuestados. Esto confirma lo que desde hace varios años es una realidad: “la competencia no se da entre empresas, la competencia se da entre cadenas de valor” (Rice y Hoppe, 2001).

Y para que una cadena de valor sea competitiva se requiere lograr tener procesos alineados y grandes niveles de confianza entre los distintos eslabones; puesto que la capacidad de respuesta de una cadena es equivalente a la respuesta de su eslabón más débil.

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio (ejemplos)			
<u>Objetivos</u>	<u>Métricas</u>	<u>Metas</u>	<u>Iniciativas</u>

Respuesta oportuna	% de requerimientos operativos y logísticos atendidos dentro del ANS	95%	Procesos ágiles
Respuesta oportuna	% de requerimientos de medios tecnológicos atendidos dentro del ANS	95%	Procesos ágiles
Cadena de valor oportuna	% de requerimientos a proveedores atendidos dentro del ANS	95%	Negociación y relación con proveedores
Calidad de respuesta	% de requerimientos no cubiertos en la primera interacción	90%	Calidad en los procesos
Eficiencia operativa	% de cumplimiento del presupuesto de recursos operativos	98%	Gestión presupuestal
Gestión de riesgo	% de actividades desarrolladas en la intervención de los riesgos prioritarios	95%	SIG

2.1.3 Perspectiva de innovación y aprendizaje.

Bajo esta óptica del *Balanced Scorecard* se hace esencial pensar en los esfuerzos para seguir siendo exitosos en un futuro. Lo que se pretende es evitar que la organización se convierta en una empresa más del montó que poco o nada podrá aportar al mercado o a sus socios. En este nivel, no obstante, existen muchas compañías que posiblemente no tienen una expectativa muy alta frente a la innovación o sus productos o servicios funcionan esencialmente como un “*commodity*”; es decir, donde los clientes encuentran gran uniformidad entre el valor ofrecido por los diferentes proveedores. (Ana Pérez Sánchez, 2015)

Pero debido al alto riesgo que esto implica, es muy valioso y necesario mantener un grado de renovación en distintos frentes para mantenerse vigente en el mercado:

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje (ejemplos)			
<u>Objetivos</u>	<u>Métricas</u>	<u>Metas</u>	<u>Iniciativas</u>
Actualización en capacitación	% de personal con cursos de actualización vigentes	100%	Seguimiento a hojas de vida
Mejoramiento continuo	% de cumplimiento de nuevas de iniciativas de mejora	80%	Mejoramiento continuo
Desarrollo de personal	% del personal administrativo capacitado en el período	80%	Mejoramiento continuo

Innovación	# de productos o servicios nuevos en fase de test	3	Nuevos productos o servicios
------------	---	---	------------------------------

En los procesos de innovación se hace necesario garantizar que los indicadores puedan evidenciar la evolución en el proceso de acuerdo con el nivel o estado innovación de la empresa. Si se está en una fase de adopción, los indicadores irán orientados a la cantidad de iniciativas o propuestas, pero si se es más maduro en este modelo deberían retirarse las iniciativas y pasar a medir test de nuevos servicios o volumen de ingresos obtenidos por nuevos servicios.

2.1.4 Perspectiva financiera.

Aunque esta perspectiva es una de las más empleadas hoy día (inclusive en el sector de la seguridad privada) también es la más cuestionada y criticada con medios exclusivo de gestión organizacional. Cuando un gerente centra su atención únicamente sobre esta perspectiva, difícilmente podrá tomar decisiones y actuar oportunamente para corregir el camino de la organización. Para el momento en que recibe los resultados financieros, ya será muy tarde y no podrá mejorar en nada los resultados.

Perspectiva Financiera (ejemplos)			
<u>Objetivos</u>	<u>Métricas</u>	<u>Metas</u>	<u>Iniciativas</u>
Rentabilidad	% EBITDA	9%	Gestión financiera
Aprovechamiento de recursos	Ciclo de Conversión del Efectivo	< 15 días	Procesos de negociación / Flujo de caja
Rotación de cartera	Cuentas por cobrar*360 días / ventas netas a crédito	< 45 días	Gestión de recaudo
Crecimiento	% de incremento de las ventas respecto al período anterior	5%	Diversificación y profundización de clientes

Una buena manera de analizar un *Balanced Scorecard* es observando gráficamente las relaciones que existen entre las métricas de una perspectiva y el tipo de conexión que tiene con las demás perspectivas. De este modo, un directivo no tendrá que navegar por gran cantidad de cifras y

resultados de su negocio, sino que podrá de forma muy concreta decidir qué tipo de acciones son las que mejor efecto tendrán sobre el panorama del negocio.

2.2 Mejoras a la implementación del *Balanced Scorecard*

Uno de los aspectos esenciales en el éxito del *Balanced Scorecard* tiene que ver con la asignación de “el” o “los” responsable(s) de cada uno de los indicadores. En algunos casos, será necesario tener individuos como únicos responsables por gestionar un indicador, con lo cual se puede saber con más certeza el motivo de cumplimiento o no cumplimiento; pero, dependiendo de cuán estratégico sea la variable, se podrían obtener mejores resultados y avances en el cumplimiento de un objetivo cuando existen varias personas o áreas responsables de alcanzar una meta, de tal manera que todos aporten y estén alienados con el mismo reto.

Así mismo, cada perspectiva debería tener indicadores organizacionales (que dependen de todos los colaboradores), indicadores por área o departamento (que se asignan de forma más específica según en nivel de incidencia) e indicadores por rol (que sólo se pueden gestionar a partir de un cargo o rol específico que se cumple). A su vez, la alta gerencia debe analizar la posibilidad de establecer ponderaciones para cada uno de los indicadores asignados; esto con el fin de orientar la prioridad a los temas más sensibles para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Por ejemplo, al área comercial se le podría colocar un mayor peso a un indicador de nuevos clientes o a un indicador de ventas en el sector gobierno para direccionar el esfuerzo en la búsqueda de dichos clientes. O la alta gerencia podría tener un mayor porcentaje de su gestión representada en indicadores de innovación en servicios para promover el sostenimiento a futuro de la compañía.

Lo anterior podría hacer que los procesos de adopción de un *Balanced Scorecard* sean algo extensos y estar sujetos a múltiples cambios y ajustes debido a que la misma herramienta debe ir encontrando un mayor nivel de madurez y uso dentro de la compañía. No obstante, cuando se ha cubierto en buena medida su implementación, las empresas más avanzadas en gestionarse con base en indicadores de desempeño comienzan a ver la necesidad de ir más allá de sus propios indicadores y se cuestionan por las prácticas que emplean otro tipo de compañías para ser exitosas y competitivas. (Procurement Executives’ Association – PEA, 1998)

Por una parte, aquellas organizaciones que han mejorado de manera notable los niveles de desempeño de sus indicadores, encuentran que no solo se debe al uso del *Balanced Scorecard* sino que también encuentran la razón en el manejo de los equipos de trabajo y los individuos que conforman la empresa. Es así como se hace necesario invertir grandes esfuerzos en transformar la cultura organizacional, logrando ambientes en el que las personas están permanentemente buscando cumplir sus metas y objetivos establecidos. Este cambio positivo puede llevar a las personas a dejar de sentirse obligadas por cumplir un indicador y pasar a sentirse con ganas y motivación de quererlo superar.

Igualmente, este sentido de mejora continua es natural que se traslade a las organizaciones. Desde hace muchos años grandes empresas buscan complementar el conocimiento propio de su negocio con experiencias de otras compañías; esto se conoce como realizar *Benchmarking*. En sentido más estricto, *Benchmarking* es el conjunto de actividades que permite a una compañía identificar, adaptar y adoptar prácticas que otras compañías han puesto en marcha logrando resultados sobresalientes en algunas áreas de negocio, presuponiendo que dichas prácticas podrían incrementar los propios niveles de desempeño (Tim Stapenhurst, 2009).

Lo usual es que las empresas inicien por un proceso de *Benchmarking* interno, donde puedan compararse métricas y resultados entre distintas ciudades o distintos períodos de tiempo, con el fin de encontrar a su interior mejores maneras para el logro de los objetivos.

Seguido de lo anterior, se pueden lograr acercamientos con entidades gremiales, universidades o institutos técnicos para adelantar procesos de *Benchmarking* competitivo donde varias empresas de seguridad privada puedan aportar información con el ánimo de verse comparadas frente a empresas similares en los tipos de servicios o que atienden una misma base de clientes. Suele ser más complejo de lograr, debido a que implica ponerse al descubierto frente a la competencia (aunque puede darse un tratamiento de anonimato), pero sus beneficios son superiores y más concretos.

Otra forma de llevar el proceso a un siguiente nivel, es realizando procesos colaborativos o sinergias con socios comerciales (clientes y proveedores) donde se puedan establecer sinergias que permitan a la relación comercial ser muy productiva llevándolos a un gana-gana que difícilmente se puede lograr sin el conocimiento de sus métricas y su propia capacidad de generar valor.

3. CONCLUSIONES

Haciendo una analogía entre las personas y las empresas, muchos podrían estar de acuerdo en que el éxito de un individuo se podría medir por las metas que haya logrado alcanzar en su vida; bien sean unión familiar, salud, reconocimiento profesional, prosperidad económica, etc. habrá un conjunto de objetivos que nos proponemos como proyecto de vida. De igual manera, siempre habrá momentos en la vida en los que cada quien reflexiona sobre aquellos aspectos que son importantes y, a partir de una autoevaluación, podrá emprender cambios para permitirse alcanzar nuevas metas o reforzar su convicción de seguir intentando objetivos que aún están pendientes por cumplir.

Para las empresas, la situación es prácticamente equivalente. Sólo que, en este caso ya no hay un único individuo, sino que usualmente es un conjunto de varias personas, con sus deseos, capacidades y proyectos de vida los que conforman la lista de objetivos y metas. Sin embargo, suele suceder que algunas empresas no tienen un derrotero claro de planes u objetivos hacia los cuales se destina el mayor esfuerzo y recursos, sino que mes tras mes van “ejecutando” lo que la misma inercia de la organización exige. Como también se dan múltiples casos de empresas que se imponen grandes retos, pero difícilmente llevan un buen seguimiento de qué tanto se están acercando a dichos objetivos o si los esfuerzos están dándose en la dirección correcta por los cambios de prioridad que constantemente se dan.

En un *Balanced Scorecard* bien implementado, lo más crítico son las estrategias y objetivos que se planteen en la organización: el análisis de las circunstancias del mercado, la visión de futuro que tienen las directivas, las fortalezas y debilidades, las condiciones internas de la empresa o el entorno competitivo, entre otras. De este modo, cada compañía tendrá una hoja de ruta única, que seguramente no aplicaría a otra empresa, incluso siendo del mismo sector.

Aunque las variables mismas de un *Balanced Scorecard* pudieran estar bien definidas, el hecho de que la organización cumpla con las metas y objetivos planteados en las métricas, no sólo depende de la herramienta o el sistema de indicadores sino del concurso de las personas a lo largo de la organización. Las siguientes pueden ser algunas características en la cultura organizacional y las políticas de la empresa que pueden favorecer a una exitosa adopción del *Balanced Scorecard*:

- Tolerancia al fracaso; aunque algunas veces no se logren los resultados esperados, las personas no deben desfallecer en sus intentos y perseverancia.
- Disponibilidad para el cambio; dado que la organización debe estar en permanente autoevaluación y revisión de los aspectos que no les permite cumplir con los objetivos, lo normal es buscar nuevas alternativas de mejoramiento que si produzcan resultados.
- Políticas y esquemas de compensación variables para premiar y reconocer a aquellos colaboradores que debido a su buena gestión han logrado que se superen las metas.
- Apertura a ser evaluados de acuerdo por su desempeño y resultados, por encima del esfuerzo que hayan necesitado aplicar.

En última instancia, cuando se logra tener una organización que tiene claramente definidas sus prioridades para el corto y mediano plazo y, a su vez, cada colaborador está alineado y motivado por estos mismo retos y objetivos, habrá muchas más posibilidades de construir una cultura de equipo orientada a alcanzar las metas. Luego de esto, ya serán los sueños de la alta gerencia, de sus dueños y/o de la junta directiva los que marcarán una diferencia crítica frente a lo que puede ser el futuro de la compañía frente al sector para continuar avanzando.

4. REFERENCIAS

PriceWaterhouseCoopers. (2007). Guide to key performance indicators – Communicating the measures that matter.

Michael Porter. (2009). Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (1994). Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada, Decreto 356 de 1994.

Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.

Procurement Executives' Association (PEA). (1998). Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology.

Ana Pérez Sánchez. (2015). ¿Qué son los Commodities? Finanzas y Economía. Recuperado de: <http://www.finanzas.com/¿que-son-los-commodities>

WISE. (2013). Informe Revisión Gerencial Desempeño 2013.

Jessica Keyes. (2005). Implementing the IT Balanced Scorecard.

James B. Rice, Jr. y Richard M. Hoppe. (2001). Supply Chain Versus Supply Chain: The Hype & The Reality.

Tim Stapenhurst. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners.*