

# EL BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA ESTRATEGIA.



RESUMEN EJECUTIVO

No. 08-2006

**boletín técnico.**

El presente Boletín tiene como finalidad describir los conceptos y componentes que sirven de base para instrumentar el "Balanced Scorecard", considerada como una de las metodologías de gestión más efectivas para implementar exitosamente la estrategia de las empresas.

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD**

Por el Lic. Manuel Pérez Cruz

## CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2006

### Presidente

Dr. Marco Antonio Cerón Grados

### Presidente del Consejo Técnico

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

### Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera

## COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD

### PRESIDENTE

Lic. Manuel Pérez Cruz

### INTEGRANTES

Act. José María Alcántara Jiménez

C.P. Ernesto Javier Campos Cervantes

C.P. Salvador Cervantes Aguilar

C.P. Salvador Esquivel Escalante

C.P. Domingo García Robles

Ing. David Goldstein Weitzman

Dr. Luis Haime Levy

Ing. Santiago Macías Herrera

C.P. Miguel Ángel Orozco Medina

Lic. Manuel Pérez Cruz

Lic. Hugo Alberto Rodríguez Hernández

Dr. Ricardo Zermeño González

L.C.P. Martha Arellano Fuentes  
Coordinadora del Comité Técnico  
Nacional de Competitividad

## I. ANTECEDENTES O INTRODUCCIÓN

En las empresas los resultados se obtienen a través de la ejecución de la estrategia que haya definido la Dirección General de la misma. Dirigir una empresa con 30,000 empleados es un nivel de complejidad diferente al de otra empresa con 3,000, con 300 o con 30 empleados pero, a pesar de sus diferencias en tamaño o en su giro, las organizaciones en todo el mundo están buscando lo mismo, esto es, "ejecutar la estrategia".

Con este documento se pretende resaltar la importancia de contar con una metodología que facilite la implementación de la estrategia en las empresas. Algunas de las metodologías que existen en el mercado son el Balanced Scorecard, el Navigator y El One Page System.

La metodología de mayor difusión ha sido el Balanced Scorecard, creada por Robert Kaplan y David Norton, que tiene como objetivo facilitar la creación de valor en las empresas, a través de planear, diseñar, acordar, comunicar, ejecutar, medir y dar seguimiento a un Modelo de Gestión basado en la Estrategia, involucrando verdadera y efectivamente a todo el personal de la empresa. El énfasis principal de la metodología de administración, Balanced Scorecard, está en diseñar el mapa de la estrategia de la empresa y monitorear que se están realizando las gestiones planeadas para lograr los resultados esperados. El slogan utilizado por los autores al crearla fue la de "Balanced Scorecard: "Medidores para mejorar el desempeño", y posteriormente fue el de "Traduciendo la estrategia en acciones".

El Balanced Scorecard no es un tablero de control y tampoco es un tablero de control balanceado-. Es una metodología de gestión basada en la estrategia.

Esto significa que no se preocupa por definir y revisar todos los indicadores que una empresa puede usar en su operación normal. Se enfoca solamente en aquellos medidores que están relacionados con la estrategia, entendiendo por estrategia las acciones que tienen como finalidad mejorar la fuerza competitiva de la empresa ante los clientes y competidores.

La base inicial se dio porque los autores encontraron que las empresas solamente utilizaban indicadores financieros para evaluar el desempeño corporativo y no consideraban otro tipo de medidores. Al analizar la situación, detectaron que esos resultados tangibles eran consecuencia del manejo de intangibles, es decir, gestiones que tenían impacto en segundo o tercer orden. Las ventas es el resultado tangible que esperamos en la empresa y esto es consecuencia de los intangibles. Dicho de otra manera, para vender necesitamos personal de ventas capacitado, motivado y con procesos eficientes para dar un buen servicio y de calidad a los clientes, crear confianza en ellos, crear lealtad por parte de los clientes y finalmente tendremos mayores ventas.

En realidad no era nuevo el usar indicadores no financieros además de los financieros. Lo que fue nuevo es que lo separaron en cuatro diferentes perspectivas o dimensiones, siendo estas la Financiera, la de Clientes, la de Procesos Internos y la de Aprendizaje.

## II. ANÁLISIS TÉCNICO

Los principales obstáculos para el éxito de las empresas son 1) La falta de una estrategia de negocios; 2) La falta de difusión de la estrategia a todo el personal; 3) La baja calidad de la estrategia diseñada y 4) La pobre implementación de la estrategia.

Una empresa que carece de estrategia está corriendo graves peligros para subsistir en el mercado. Una empresa que tiene una estrategia tendrá mejores resultados que la que no la tiene. En estudios realizados en empresas grandes y mediana se ha detectado que:

- a) Menos del 5 % del personal integrante de la fuerza de trabajo entiende o se reconoce como parte de la estrategia.
- b) Menos del 25 % de los gerentes tienen incentivos vinculados con el logro de objetivos estratégicos.
- c) Más del 60 % de las empresas no vinculan sus presupuestos a la estrategia.
- d) Pocos equipos directivos (menos del 15 %) están más de una hora al mes discutiendo la estrategia.

También existen estudios que demuestran que la implementación de una estrategia es fundamental para el logro de los resultados planeados:

- a) Una empresa que tiene una estrategia obtiene mejores resultados que otra que carece de estrategia. De acuerdo con investigaciones realizadas, las empresas que tienen bien definida una estrategia ganan cerca de 10 veces más que las empresas que no tienen estrategia.
- b) Menos del 10 % de las empresas que tienen una estrategia bien definida la implementan exitosamente.
- c) En el 70% de las fallas parciales o totales, el problema no es que sea una mala estrategia, sino que hubo fallas en su implementación.

### III. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Una forma de lograr una exitosa definición e implementación de la estrategia es a través del Balanced Scorecard, el cual tiene como principales componentes el Modelo de Enlace o también llamado Mapa de la Estrategia, mismo que contiene cuatro perspectivas: La Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Desarrollo; cada perspectiva tiene Objetivos Estratégicos; los objetivos estratégicos tienen Indicadores de Resultados y de Gestión; Metas para cada uno de los indicadores; Iniciativas Estratégicas (planes de acción) para cada objetivo; responsable para cada Iniciativa; Evaluación del Desempeño basado en las Iniciativas acordadas y, de preferencia, compensación variable ligada a resultados.

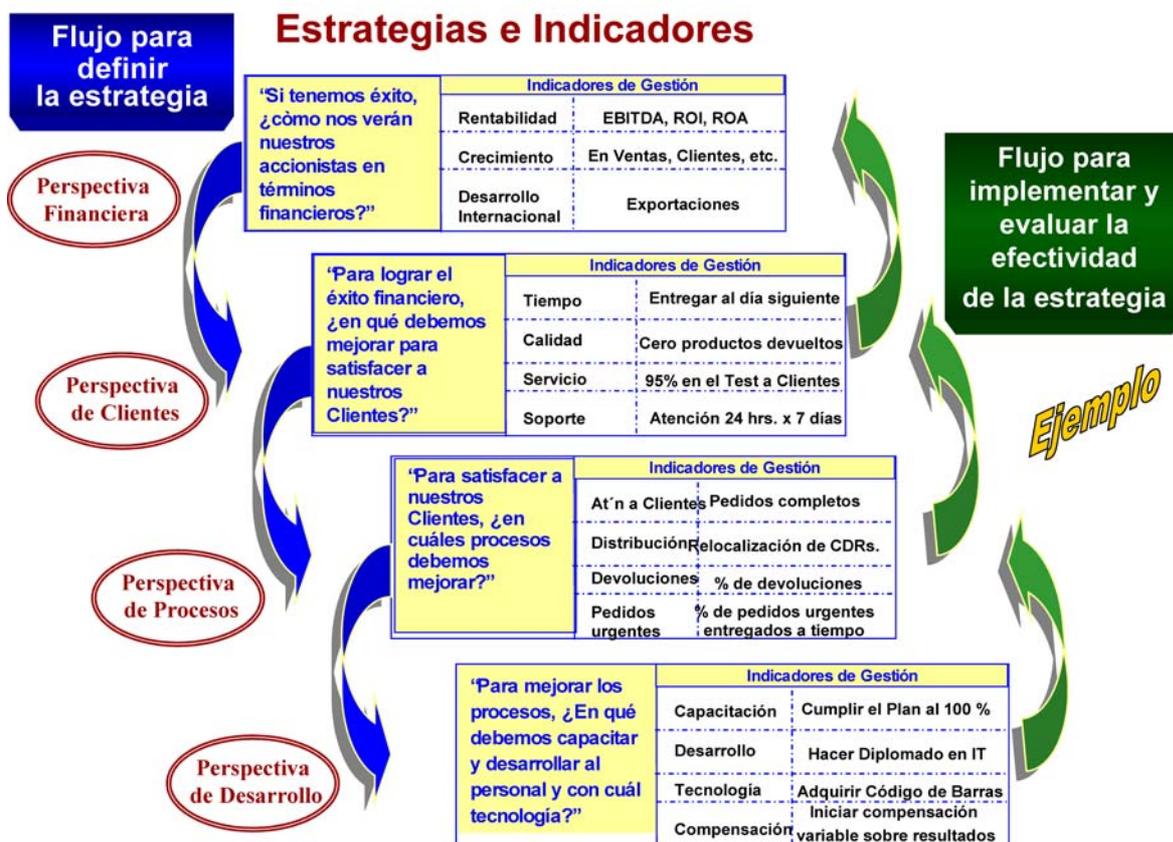


1) Modelo de Enlace o Mapa de la Estrategia. Es la representación gráfica que muestra los Objetivos Estratégicos en cada perspectiva:

- Financiera
- Del Cliente
- De los Procesos Internos
- De Aprendizaje y Crecimiento
- Ruta de la Estrategia (ligar los objetivos de cada perspectiva en base a causa - efecto)

- 1) Indicadores de resultados (KPI´s) con sus metas en cada objetivo
- 2) Indicadores de gestión con sus metas de éxito
- 3) Iniciativas (planes de acción) para cada indicador, identificando al responsable y las fechas de realización.

## Flujos para Definir, Implementar y Evaluar la Estrategia

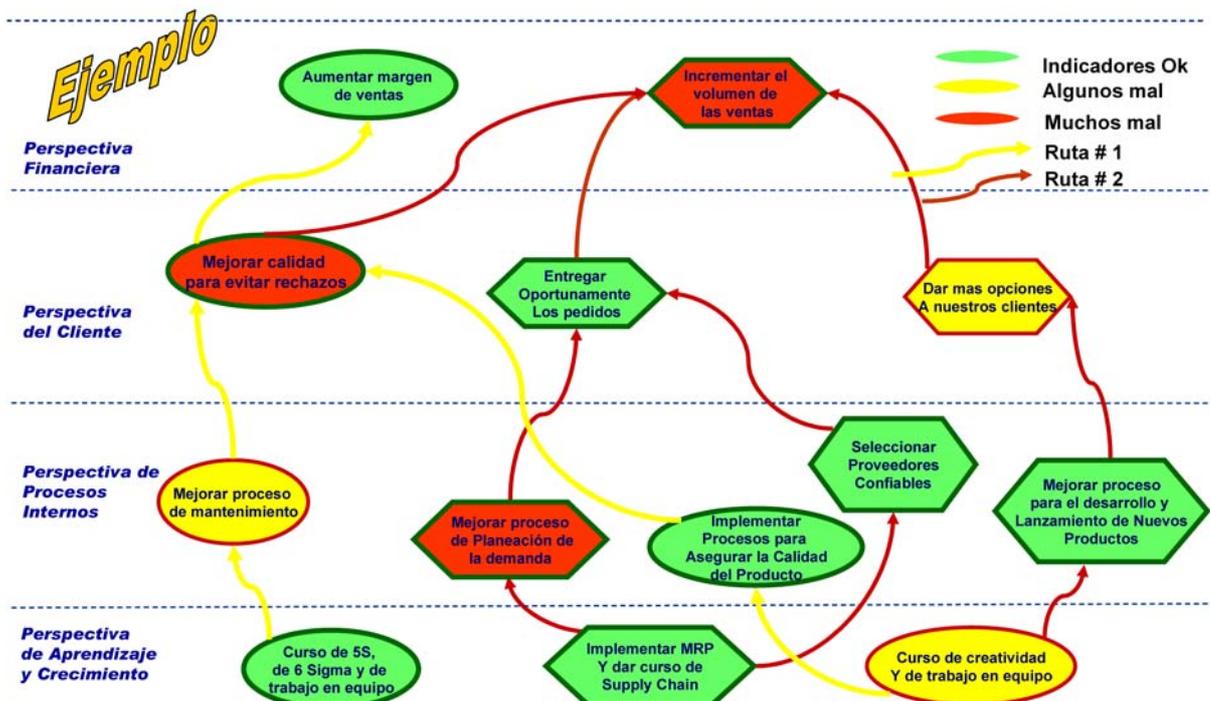


El Diseño de la Estrategia lo hacemos cuando unimos los objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas. Se inicia con Objetivos en la Perspectiva Financiera. ¿Qué quieren los accionistas que logre la empresa?. Después definimos ¿Qué debo mejorar con mis clientes para lograr el objetivo financiero? Posteriormente identificamos ¿Cuáles procesos internos debo mejorar para satisfacer mejor a mis clientes y lograr las ventas o márgenes planeados?. Y por último determinar ¿Qué mejoras en capacidades, habilidades y competencias del personal debemos lograr, así como la tecnología que debemos incorporar para mejorar esos procesos internos que dejarán más satisfechos a mis clientes.

La Validación de la Estrategia se da cuando revisamos los resultados. Si efectivamente se lograron los objetivos financieros significa que la estrategia fue buena. Si no se logran los objetivos financieros, a pesar de que se cumplieron todas las gestiones planeadas, significa que la estrategia fue de mala calidad y que habrá que cambiarla.

Indicadores de Desempeño y de Gestión. Uno de los componentes importantes son los indicadores que permiten saber qué es lo que debemos medir, en qué nivel está la empresa, cuál nivel desea lograr y cómo lo está cumpliendo.

## Modelo de Enlace / Mapa de la Estrategia Balanced Scorecard



**Existen dos tipos de Indicadores:**

Indicadores de Desempeño (KPI's = Key Performance Indicators = Indicadores Clave de Desempeño), llamados también de Resultado o de Efecto (Lagging). Muestran los resultados obtenidos. Es lo que se logró como fruto de todas las gestiones realizadas.

Indicadores de Gestión (Inducción o Inductores), llamados también de Causa o Desarrollo (Leading). Muestran los avances en la gestión planeada que esperamos tendrá un efecto en los resultados futuros.

**Balanced Scorecard**

a) Modelo de Enlace. Representación gráfica que muestra los Objetivos Estratégicos en cada perspectiva. Objetivo Estratégico es la propues-

- b) Indicadores de resultados (KPI's) con sus metas en cada objetivo.
- c) Indicadores de gestión con sus metas de éxito. Es la traducción numérica de las medidas concretas propuestas para el cumplimiento de los objetivos. Miden el avance de la estrategia.
- d) Iniciativas (planes de acción) para cada indicador, identificando al responsable y las fechas de realización. Son las actuaciones concretas (y de corto plazo) a desarrollar para alcanzar las metas. Deben estar relacionadas directamente con una meta y deben ser dos o tres.

Objetivos Estratégicos	Indicadores de	Base 2005	Meta 2006	Iniciativas (Planes de	Responsable
Atraer y Retener clientes de alto valor (actual y potencial)	Total Clientes	2150	2900	Programa de Lealtad y Atracción de Clientes	Fernando Gómez: Mercadotecni
	% Incremento de Clientes	10%	42%	Plan de Promoción	Juan Vélez: Ventas
	Frecuencia de la compra	2/año	3/año	Programa de Lealtad de Clientes	Luis Ocampo:

**El Seguimiento del Balanced Scorecard**

El seguimiento al Balanced Scorecard se hace monitoreando que se realizan las gestiones y evaluando los resultados que se obtienen.

**Evaluación del Desempeño del Personal**

Motiva que se haga la evaluación del desempeño en la fecha en que se tiene programada y con los criterios acordados en la etapa de definición de iniciativas estratégicas. No hacerlo desmotiva.

**Compensación variable basada en Resultados**

El uso de la compensación variable es un arma muy poderosa para mover a la organización. Cada vez se usa más frecuentemente. Esta idea es compartida, pero todavía no aplicada, por directivos de muchas empresas.

#### IV. CONCLUSIONES

El Balanced Scorecard es Un Modelo de Gestión basado en la Estrategia que permite...

- 1) Planear, diseñar, acordar, comunicar, ejecutar, medir y validar la estrategia.
- 2) Diseñar un sistema de información con base en los indicadores de desempeño y de gestión acordados en las reuniones de Balanced Scorecard.
- 3) Valorar, administrar y desarrollar los intangibles de la organización (capacitación, motivación, clima laboral, capital humano, tecnología, innovación y competencias, entre otras).
- 4) Dirigir y tomar decisiones estratégicas consensuadas.

5) Asignar recursos para emprender los proyectos o iniciativas concretas para ejecutar la estrategia.

6) Optimizar los procesos de negocio según las iniciativas implantadas para favorecer la creación de valor agregado.

7) Crear un sistema de seguimiento de la estrategia para evaluar el logro alcanzado y comunicarlo al resto de la organización.

8) Optimizar la gestión de todo el personal

9) Hacer correctamente las cosas correctas.

10) Mejorar la creación de valor en la empresa.

ESTIMADO SOCIO

**boletín técnico.**

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este Boletín favor de hacerlo llegar directamente al autor.

**Lic. Manuel Pérez Cruz,**

Socio - Director

Corporación Financiera Manper

e-mail: [licmanuelperez@gmail.com](mailto:licmanuelperez@gmail.com)