

Planeación Estratégica a través de: Balanced ScoreCard (BSC)

Por Reynaldo Montelongo

“Si queremos lograr resultados exitosos debemos tener primero resultados, luego compararlos contra lo deseado, entonces la diferencia es el éxito o el fracaso”

Es importante que siempre tengamos algo contra que comparar, de lo contrario la decisión de hacer o no hacer se torna irrelevante puesto que no se hacia dónde ir?, o hacía dónde enfocar mis esfuerzos. La medición de cualquier proceso, recurso, inclusive la gente, es el primer paso para poder mejorar.

A lo que nos referimos con lo anterior, se le llama control, es decir, comparar lo real contra lo planeado. Como fase o técnica administrativa, el control es el cuarto elemento de la administración moderna, ya que no olvidemos que el primer paso es Planear, seguido de Organizar, Dirigir y Controlar.



Precisamente en la cuarta fase de la técnica administrativa que es el control, es donde la herramienta del **BSC: Balanced ScoreCard**, participa ampliamente, situación que veremos en este artículo más adelante.

Cuando hablamos del BSC, nos referimos por sus siglas en inglés al “Tablero de Control Balanceado” Herramienta que actualmente ha venido a apoyar

ampliamente el diseño del plan estratégico de las organizaciones, pues tiene como característica principal, llevar a la empresa **"de la estrategia a la acción"**.

El medio ambiente de negocios actual ha cambiado más allá de los límites de la capacidad de las corporaciones para adaptarse o evolucionar, por lo que hoy en día los temas de cómo globalización, altas tecnologías, mercados agresivos y complejos, aumento en costos de operación, libre comercio, entre otros, no son nada nuevo, y nos llevan a que tengamos que convertirnos en empresarios y administradores con un alto nivel de conocimiento, dinamismo, innovación y adaptación a las nuevas formas de hacer negocio.

Por lo anterior, es importante adoptar nuevas herramientas administrativas que nos apoyen a generar ventajas competitivas sobre el mercado y lo que es más no apoyen a fortalecer y efficientar la administración integral del negocio

El BSC surge por la imposibilidad de revisar la estrategia en los estados financieros tradicionales.

Tradicionalmente se utilizan medidas financieras para medir el éxito de una organización.

- ✓ *Los estados financieros reflejan resultados "a posteriori".*
- ✓ *Esto ya no es suficiente donde la velocidad de reacción y el valor agregado son elementos clave de competencia.*

A mediados de los años 80's el Dr. Norton (Fundador del BSC-Collaborative) y el Dr. Kaplan (Harvard Business School) desarrollaron una herramienta, y más importante, un proceso para lograr resultados de alto impacto.

Esta herramienta ha ocasionado un importante impacto en la gestión de negocios.

- ✓ *En los años 90's más del 45% de las empresas listadas en FORTUNE 1000 iniciaron esfuerzos para implantarla.*

El BSC liga al desarrollo

El Tablero de Control es una herramienta probada y robusta que permite:

- Priorizar e integrar las iniciativas de la gestión, haciendo que las decisiones estratégicas se implementen de la forma oportuna y adecuada
- Dar racionalidad al Presupuesto, al diferenciar aquellas inversiones / gastos que contribuyen a lograr los resultados esperados de aquellos que no lo hacen o sólo parcialmente
- Contar con una estructura de trabajo eficiente, focalizando los esfuerzos y energía del personal en las iniciativas que agregan mayor valor / impacto.

- Balancear las necesidades de corto, mediano y largo plazo, considerando las 4 dimensiones principales de la gestión de Gobierno:
 - Financiera
 - Orientada a la Comunidad “Clientes”
 - Orientada a los Procesos Internos
 - Orientada al Aprendizaje e Innovación

El Tablero de Control brinda una metodología que permite articular la Visión con las acciones e iniciativas de la administración de la empresa



**La estrategia sólo describe la forma en que el equipo administrativo piensa lograr su “ Visión” de éxito.
El Tablero de Control monitorea y da coherencia al plan de trabajo.**

Existe una relación estrecha entre las 4 dimensiones del BSC:

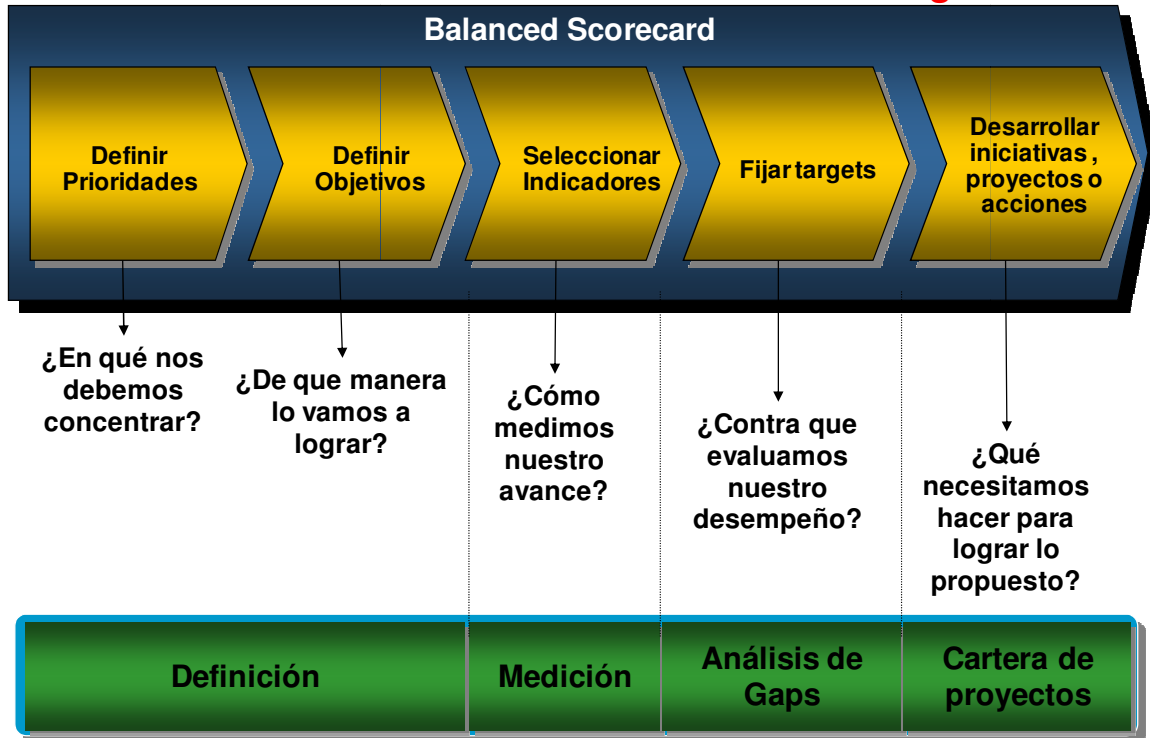


¿Qué Beneficios obtengo del BSC?

- Los objetivos están ligados en una relación de causa-efecto que permite probar, mejorar y fortalecer las hipótesis de valor dentro de la organización.
- Esta serie de causa-efecto mueve a la organización a resultados mediante:
 - Comunicación.- Se explica la manera concreta que permite lograr los objetivos. (Mapa Estratégico)
 - Alineación.- Todos los objetivos responden a la misma misión y visión.
 - Focalización.- Los proyectos y acciones del día a día están ligados al logro de uno o más objetivos.

METODOLOGIA PARA DESARROLLAR EL BSC

BSC-Diseño de indicadores clave de negocio.



Lo más importante en el diseño del BSC, es la definición de los objetivos estratégicos y su relación con los indicadores claves de éxito y sus iniciativas o proyectos.

Una vez definidos los objetivos hay que reflexionar sobre los indicadores que medirán su desempeño.

A continuación se muestra un ejemplo de “*tablero de control*”:

<u>Perspectiva</u>	<u>Objetivos</u>	<u>Posibles Indicadores</u>	
Financiera	Incrementar sostenidamente las ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen • Precio Promedio • C x C • Part. de Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonificaciones • Venta Facturada
Cliente y Mercado	Ofrecer altos niveles de servicio a nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas por cliente • Índice de Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra repetida • Clientes por segmento
Procesos Internos	Simplificar y acelerar nuestros procesos clave de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a tiempo • Capacidad por hora • % de utilización 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas por pagar • Cash to cash
Aprendizaje Innovación	Mantener alta satisfacción de nuestros empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación • Antigüedad Promedio 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima Organizacional

Todos los indicadores de desempeño elegidos para el BSC, deben cumplir con ciertas características importantes dependiendo de donde se apliquen, a saber:

- ✓ **¿Se puede conformar el indicador con la información existente?**
- ✓ **¿Es viable generar el indicador en función del esfuerzo y la inversión requerida?**
- ✓ **¿Existe internamente las fuentes de información necesarias?**
- ✓ **¿Existe extremadamente las fuentes de información necesarias?**

Ejemplo de cómo pasar “de la estrategia a la acción”



Por último, no debemos olvidar que en un mercado actual agresivo, complejo, competitivo, global, dinámico, es importante allegarnos de herramientas como la del BSC, que nos apoya al diseño de nuestra “planeación” y sobre todo nos apoya en el control y seguimiento de iniciativas y proyectos, pues los clientes actuales demandan cada vez más productos de calidad, magníficos servicios y sobre todo empresas que resuelvan sus problemas y satisfagan sus necesidades en el tiempo y forma inmediata y a un costo muy competitivo, por lo que si llevamos estos modelos de negocio al mercado actual, seguramente tendremos éxito.

Por Reynaldo Montelongo*

Mayo de 2011

*Consultor de Negocios reconocido en la Región. Socio fundador y Director de TIMOGO BUSINESS CONSULTING. Socio de Consultoría de DLP Business Advisors & Tax Services.