

## Balanced Scorecard: su implementación

Bongiorni, Gisela

Introducción: Concepto de Balanced Scorecard (BS)

El Balanced Scorecard es una **herramienta de gestión** que **traduce** la estrategia en **objetivos**, medidos a través de **indicadores**, brindando una foto de **cómo** se está desarrollando esta estrategia a mediano y largo plazo.

El Balanced Scorecard (traducido al castellano como "Cuadro de Mando Integral") describe la performance de una empresa/área, (de acuerdo al nivel de análisis que se escoja), a través de una "foto instantánea" de la unidad, medida a partir de la interrelación de diferentes indicadores.

Esta herramienta es considerada por algunos autores uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de empresas de los últimos tiempos. No obstante, creo que no se debe sobre estimar su utilidad, en cambio considerarlo como una herramienta interesante para la gestión y como un input a utilizar en el proceso de planificación.

En mi opinión, la **dimensión** relevante que incorpora, como valor agregado, a todo lo escrito sobre Administración, es la evaluación de la estrategia desde un punto de vista holístico, esto es incorporando múltiples perspectivas. Por ejemplo las compañías petroleras tienden a estar dominadas por enfoques técnicos y de costos de las refinerías a expensas del marketing, mientras que las empresas de bienes de consumo tienden a estar dominadas por un enfoque de ventas y marketing a expensas de la tecnología y de la innovación (Kaplan y Norton, 2000)

Es decir se trata no solo de analizar los ratios desde una perspectiva económico-financiera, sino realzar aquellas dimensiones relegadas o minimizadas en otros enfoques como la perspectiva de clientes y de capital social.

Este enfoque parte del supuesto, de qué si la estrategia no puede ser medida, no puede ser evaluada en su avance y concreción.

### Fases para la implementación de un Balanced Scorecard (BS)



La aplicación del BS comienza a partir de la **misión**, **visión**, y **valores** de la organización. Recordemos muy brevemente estos conceptos. La **misión** determina dónde se está (el negocio) y para qué. La **visión** establece cómo la empresa desea llegar a ser considerada y percibida en el futuro.

A partir de las nociones anteriores se desarrolla la **estrategia**. Lo crítico aquí no es si la

visión, misión, valores y la estrategia forman parte del modelo o no, lo que importa es que para el desarrollo del BS, deben estar definidas, para otorgar consistencia y coherencia a su desarrollo.

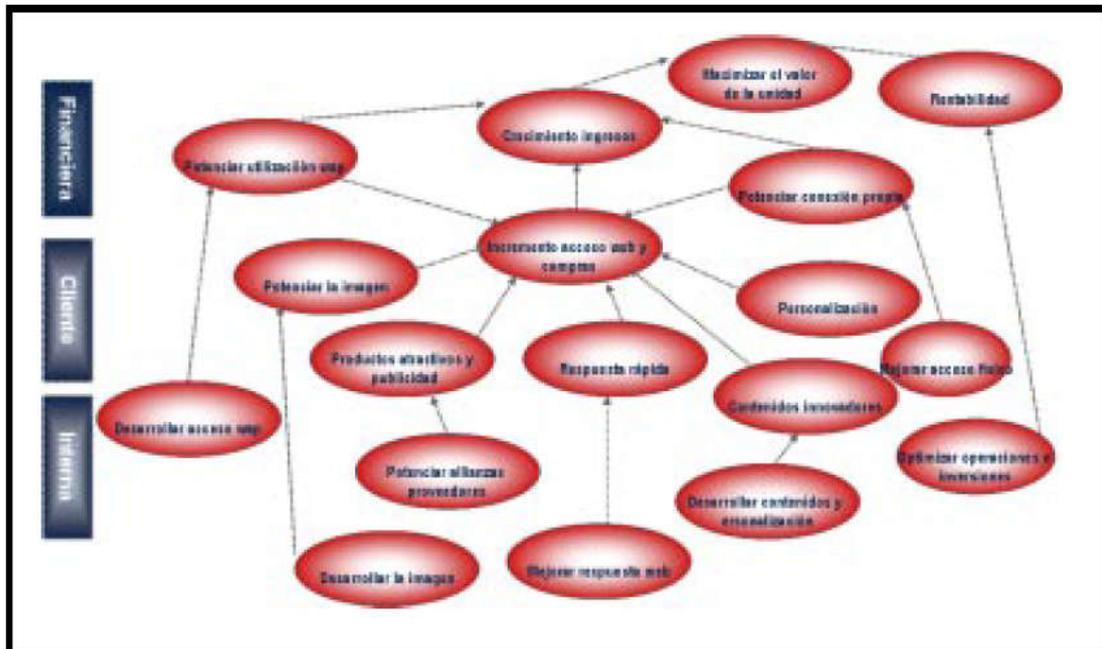


Esta estrategia puede ser representada gráficamente a través de mapas estratégicos.

En la **figura 1** se detalla un ejemplo de mapa estratégico de una empresa, cuya estrategia responde a la necesidad de atacar dos frentes: la **productividad** y el **crecimiento de los ingresos**. Para ello se desarrollarán iniciativas destinadas a:

- Potenciar la utilización del canal digital (con el consiguiente ahorro que esto implica)
- Promover la venta cruzada de productos (aumento de los ingresos) al **personalizar** los contenidos de la Web con ofertas de productos y servicios, específicos para cada cliente.

Figura 1: Ejemplo de Mapa Estratégico



Un **mapa estratégico** es un esquema donde se refleja la coherencia de los **objetivos estratégicos**, conectados a través de **relaciones causales**.

Las **relaciones causales** son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos

los presenta agrupados en **perspectivas**.

Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son las siguientes:

**Perspectiva financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

**Perspectiva del cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

**Perspectiva interna:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Se indican a continuación ejemplos de objetivos estratégicos agrupados en perspectivas:

### **1) Perspectiva financiera**

- Aumentar el valor de la unidad
- Crecimiento de ventas en segmentos clave
- Incrementar márgenes

### **2) Perspectiva del cliente**

- Capturar nuevos clientes
- Fidelizar clientes rentables
- Desarrollar a los clientes rentables: up y cross-selling
- Potenciar la utilización de medios digitales
- Mejorar la satisfacción de clientes
- Ser considerado líder por los distribuidores

### **3) Perspectiva interna**

- Identificar nuevos clientes
- Aumentar el valor de la relación con los clientes (customer lifetime value)
- Mejorar la calidad del servicio
- Reducir costos de servir a los clientes
- Convertirse en una e-company
- Reforzar la imagen/marca

### **4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

- Mejorar las capacidades de personas clave
- Mejorar la comunicación interna
- Incorporar la gestión del conocimiento en el trabajo diario de los colaboradores

El nombre con el que se designa cada una de las perspectivas **varía**, así por ejemplo a la perspectiva interna se la llama también de procesos. Lo importante es utilizar un lenguaje comprensible para la organización.

Por otro lado la **cantidad de perspectivas** depende de las necesidades de la empresa, de su industria, su complejidad y del contexto en el cual la organización está inserta.

Por ejemplo, en esta época incorporaría una perspectiva vinculada con la **Responsabilidad Social Empresaria**, y los objetivos estratégicos asociados a su gestión. De esta forma el BS brindaría un **resumen integral** de la **actuación gerencial**.



Los **indicadores** (también llamados medidas) son el **medio** que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Constituyen la forma para medir los objetivos.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

**Indicadores de resultado:** miden la consecución del objetivo estratégico. También se los llama indicadores de efecto, y en inglés, lag indicators u outcome measures.

**Indicadores de causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, lead indicators o performance drivers.

Un objetivo estratégico como por ejemplo aumentar la satisfacción de los clientes con nuestros productos (perspectiva de cliente) puede medirse a través de indicadores, como pueden ser el resultado de la encuesta de satisfacción, la tasa de retención de los clientes o el nivel de servicio (service level) brindado a los clientes, por parte del contact center de la empresa.

El índice de satisfacción de los clientes con los productos y la tasa de retención de los mismos son indicadores de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas. Con respecto al índice de satisfacción cabe señalar, que tiene sus limitaciones, ya que la satisfacción no implica directamente por sí mismo, un incremento de los ingresos tomados aisladamente del resto de las iniciativas.

Por su parte el nivel de servicio (1) brindado a los clientes por el call center es un indicador de causa. Mide el esfuerzo que se realiza en el call center para conseguir que el tiempo de espera de los clientes en línea sea bajo. Este indicador nos habla de "velocidad" en la atención, pero nada nos dice si el agente telefónico nos atendió "bien" o "mal", y más aún, si nos resolvió el problema por el que nos contactamos en la misma llamada. Todo esto refuerza la idea de que no existen indicadores perfectos, y que es conveniente utilizar más de uno.

Siguiendo con el ejemplo del call center propio de una compañía una vez definidas la misión, visión y estrategia, el tablero se puede dividir en **perspectivas** como por ejemplo: Clientes— Clima laboral (2)— Presupuesto— Proceso del Negocio, identificadas como **áreas claves** que afectan la **performance global** de un Call Center. Estas perspectivas definidas

están en línea con las mejores prácticas en la industria.

Cada perspectiva, está dividida en **Objetivos estratégicos** (ejemplo: dentro de la perspectiva Clientes, se toma el indicador **Métricas**(3).) O dentro de la perspectiva **Clima laboral** se considera el objetivo estratégico **Rotación e índice de satisfacción de la encuesta de clima laboral**.

Cada objetivo estratégico está compuesto por un **indicador o indicadores** (ejemplo: como indicadores para el objetivo estratégico "métricas" se toma por ejemplo el **Nivel de Servicio** (ver nota 1), **TTI** (Tiempo promedio de conversación de llamadas entrantes), **% Abandono** (porcentaje de clientes que cortaron la comunicación antes de ser atendidos por un agente telefónico, etc.).

Para cada uno de los indicadores se definirá el **valor objetivo**, y de esta forma quedarán determinados los **valores de alerta** en el tablero para cada variable definida. Cabe destacar que estos valores de alerta, pueden tomarse de acuerdo a benchmarks de la industria, pero también intervienen variables subjetivas como señalamos oportunamente.

### Sistema de ponderación

Los resultados actuales deben compararse contra los objetivos durante un período determinado de tiempo.

Un porcentaje de la "performance" se genera a partir de esta comparación. Por ejemplo, para el ejemplo de la perspectiva de clientes, y el objetivo estratégico "métricas", se puede obtener el desempeño obtenido en este indicador, según se indica a continuación:

Indicador	Objetivo del indicador	Desempeño Performance (%)	
		Actual	objetivo
Service level	80% en 20 segundos	86%	108 (86/80)
% Abandono	5%	5%	100

**La performance > al 100 % significa que el objetivo se excedió!**

**Analogía Semáforo**

Indicador	Objetivo Categoría Clientes	Actual	Performance (%) objetivo
Service level	80% en 20 segundos	86%	108 (86/80)
% Abandono	5%	5%	100

**Performance como color....**

- <99 Verde
- >= 90% <=99% Amarillo
- <90% Rojo

Al utilizar los colores verde, amarillo y rojo, resulta más amigable una rápida evaluación de la **performance** de la métrica. De esta forma se puede ir configurando todo el Tablero, con el resto de las perspectivas, sus objetivos estratégicos asociados e indicadores, para medir el grado de alcance.

Asimismo para obtener un número de la **performance global**, se puede establecer una ponderación por Perspectiva.



La etapa final en la implementación de un BS es identificar aquellas iniciativas estratégicas, que son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. (A. Fernández, 2001). Lo crítico es que estas iniciativas que deberán tomar forma de proyectos, estén alineados, y sean consistentes, con los objetivos estratégicos previamente definidos, y se sometan a un proceso de priorización, de acuerdo a la metodología que la compañía tenga establecida para estas priorizaciones.

### **Conclusiones**

El Cuadro de Mando Integral (BS) nació en respuesta a la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la Estrategia.

El Balanced Scorecard se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, y en diferentes niveles de la estructura organizacional, con el apoyo de tecnología especialmente diseñada, o sólo en documentos de Excel, lo que no le restó efectividad.

Mi propuesta en este artículo es colaborar en una guía sencilla para su armado, y contribuir con la idea de que además de los beneficios obtenidos a partir de su armado, identificados en el artículo, la participación en el desarrollo de un BS crea espíritu de equipo y habrá estimulado el aprendizaje entre aquellos que participaron en su diseño.

### **Bibliografía**

R. Kaplan, y D. Norton "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)", Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2000

A. Fernández, El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia, Revista de Antiguos Alumnos del IESE, Barcelona, 2001

Especial para La Ley. Derechos reservados (ley 11.723)

(1) El nivel de servicio (service level) es un indicador telefónico que muestra el porcentaje de llamados que fueron atendidos antes de que el cliente espere una determinada cantidad de segundos (por ejemplo 20 segundos)

(2) El clima laboral en relación a los agentes telefónicos

(3) Las métricas en el Call Center son la principal medida de performance del mismo.