

Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas

Luis J. Córdova Aguirre

Ingeniería Industrial n.º 26, 2008, ISSN 1025-9929, pp. 85-97

Resumen: Una de las desventajas competitivas que enfrentan la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el Perú es la forma de gestión: totalmente informal y poco profesional, debido a una carencia o poco conocimiento del uso o utilidad de las diversas herramientas de gestión empresarial, que permiten lograr eficiencia, eficacia, rentabilidad y desarrollo sostenido. El Balanced Scorecard es la metodología adecuada para enfrentar exitosamente el nuevo entorno operativo de la actual “era de la información” y ayudar al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del país. La clave está en vincular la visión y la estrategia de largo plazo con los resultados operativos de corto plazo.

Palabras clave: *Balanced Scorecard, cuadro de mando integral, visión, estrategia*

Application of the Balanced Scorecard as a management methodology to improve the competitiveness of the micro, small and medium enterprises in Peru

Abstract: One of the competitive disadvantages that have the majority of the micro and small enterprises in Peru is the informal and less professional way that they are being managed due to the lack or less knowledge of the importance of the use of management tools to obtain efficiency, efficacy, profitability and a sustainable development. There are several management methodologies, but we believe that the Balanced Scorecard is the adequate methodology to confront the new operative environment of the Information Era, and that it will help to the development of the micro and small enterprises in Peru. The key is to link the long term vision and strategy with the short term operative results.

Keywords: *Balance Scorecard, integral command, chart, vision, strategy*

1. INTRODUCCIÓN

Para que las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales puedan afrontar los radicales cambios que le impone el nuevo entorno operativo de la era de la información, basado en las funciones cruzadas, los vínculos con proveedores y clientes, la segmentación de clientes, la escala global y los empleados de nivel, se hace necesario, entre otros factores, una eficiente administración de estos, a través de una metodología de gestión dinámica y proactiva que permita alinear la visión y las estrategias de la compañía con los resultados operativos.

El reto de la competitividad es apremiante, y como es obvio estas empresas requieren contar con mecanismos que les permitan desarrollar estrategias y establecer indicadores de desempeño con el fin de obtener productividad y eficiencia en sus procesos, mejorar sus vínculos con los mercados, acceder a la innovación y la tecnología, modernizar la gestión de sus recursos humanos y, consecuentemente, lograr la rentabilidad deseada.

El Balanced Scorecard, difundido desde 1992 por los profesores Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, es una metodología adecuada para enfrentar exitosamente el nuevo entorno operativo de la actual era de la información y contribuir al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del país.

Actualmente existen muy pocas experiencias acerca de la implantación de esta metodología en micro, pequeñas y medianas empresas en el ámbito nacional. En diversos sectores industriales se ha implantado esta herramienta, pero solo como instrumento de medición de desempeño para la toma de decisiones; este estudio pretende ir más allá y utilizarla como una metodología de gestión estratégica, que vincule el planeamiento estratégico con el control operativo. Así, servirá para que empresas de diversos rubros creen un modelo similar, manteniendo los lineamientos generales pero aplicando cambios específicos que se adapten a sus respectivos rubros.

2. IMPORTANCIA DE LAS MIPYMES

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía peruana se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Participación de las pymes en el PBI
(Porcentaje)

Sector	Participación sectorial	Pyme en cada sector	Participación de las pymes
Agricultura	11,6	90,0	10,4
Pesca	1,0	30,0	0,3
Minería	2,5	5,0	0,1
Manufactura	23,1	30,0	6,9
Construcción	8,8	35,0	3,1
Servicios	53,0	40,0	21,2
Total	100,0		42,1

Fuente: Prompyme, junio del 2004.

Como se aprecia, estas pequeñas unidades productoras contribuyen con el 42% del PBI. El consumo se está reactivando gracias a su impacto en la demanda interna. El Perú es uno de los países que registra la mayor participación de estas pequeñas unidades en su estructura empresarial. En los últimos años han venido creciendo más cuantitativa que cualitativamente, representando el 98% del total de las empresas, con más de tres millones de pequeñas empresas que generan el 42% de la producción nacional y emplean una masa laboral equivalente al 75% de la población económicamente activa.

Cuadro 2
Participación de las pymes en el empleo

Sector	PEA sectorial	Partic. sectorial (%)	Pyme en cada sector (%)	Partic. de la Pyme (%)	PEA de la Pyme
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Agricultura y pesca	3.018.335	33,0	98,0	32,3	2.957.968
Minería	228.662	2,5	20,0	0,5	45.732
Manufactura	951.233	10,4	50,0	5,2	475.616
Construcción	338.419	3,7	60,0	2,2	203.051
Electricidad, gas y agua	27.439	0,3	-	-	-
Comercio	1.472.582	16,1	95,0	15,3	1.398.952
Transporte	402.445	4,4	70,0	3,1	281.711
Serv. financieros*	210.369	2,3	-	-	-
Servicios financieros*	2.496.987	27,3	60,0	16,4	1.498.192
Total	9.146.471	100,0		75,0	6.859.853

Fuente: Prompyme, junio del 2004.

* Como figura en la fuente.

3. ¿POR QUÉ NECESITAMOS EL BALANCE SCORECARD?

La creciente globalización de los mercados, del mismo modo que crea oportunidades para incursionar en nuevos mercados extranjeros también trae consigo la amenaza del ingreso de nuevos competidores nacionales e internacionales en el mercado local, lo cual obliga a las empresas a ser cada vez más competitivas, y a adecuarse rápidamente al cambio en busca de eficiencia, eficacia y calidad total, con el fin de mantenerse y desarrollarse.

La salud y vitalidad de todo negocio se reflejan en un conjunto de cifras. Para capitalizar el manejo del desempeño, aquello que la dirección espera de la organización debe medirse en la línea operativa. Hoy las organizaciones de alto desempeño usan el Balanced Scorecard, una combinación de indicadores financieros y no financieros, para aumentar el involucramiento, establecer propiedad e impulsar su organización hacia la competitividad del siglo XXI.

El Balanced Scorecard es una metodología probada en otros países, que beneficia a todo tipo de organización, incluyendo a las grandes corporaciones, los pequeños negocios, las agencias gubernamentales y las organizaciones sin fines de lucro.

Diseñado para proveer a los gerentes de una rápida pero comprensiva visión de la organización, el Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica del desempeño, no solo un sistema de medición que define la estrategia de la organización en términos de metas específicas y medibles, que son generadas desde cuatro distintas perspectivas: financiera, clientes, procesos internos del negocio e innovación y aprendizaje.

4. MARCO TEÓRICO DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard es también un sistema para comunicación multidimensional, que permite implementar y gerenciar la estrategia en todos los niveles. Provee una visión “empresarial” del desempeño, que integra:

- Medidas financieras
- Perspectivas de cliente
- Procesos internos de los negocios
- Crecimiento organizacional, aprendizaje e innovaciones

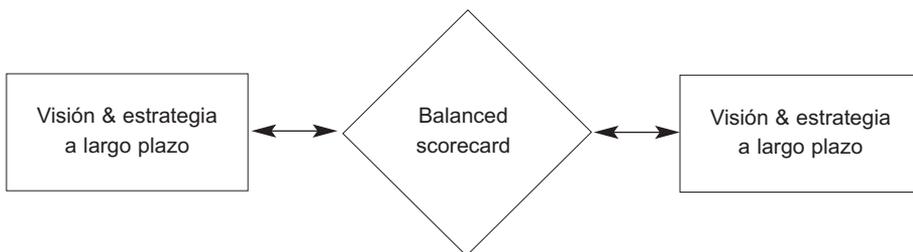
A la fecha, las medidas financieras han sido el método más común para evaluar el desempeño de una compañía. El Balanced Scorecard es una técnica probada que combina medidas financieras claves con inductores operacionales para brindar una figura más completa del desempeño.

La clave está en vincular. Hoy los ejecutivos aseguran que toda la organización está alineada y moviéndose hacia la visión estratégica. El Balanced Scorecard proporciona una serie de medidas diseñadas para unir la brecha entre la gran visión de la empresa y las acciones del día a día de los empleados. Ayuda a asegurar que los sistemas internos y los procesos estén orientados hacia la satisfacción del cliente y el desempeño financiero.

Según Kaplan y Norton, el Balanced Scorecard es la representación de la estrategia del negocio en una estructura coherente, a través de objetivos claramente encadenados entre sí: Parte de la *visión* y de los objetivos *estratégicos* de la empresa.

Con ello se quiere destacar que el Balanced Scorecard es más que una lista de indicadores de cualquier naturaleza. Su poder radica en su habilidad para traducir la visión organizacional en los objetivos operacionales, para diseñar relaciones causa-efecto dentro de los objetivos que representan la estrategia y para enfocarse en medir el progreso de la estrategia, utilizando una combinación de medidas de evaluación del desempeño.

Gráfico 1
Filosofía: Ligando la estrategia con la acción



Fuente: Elaboración propia.

El marco de trabajo que provee es ideal para comunicar dirección y resultados ligados a los presupuestos, incentivos por compensación y sistemas de desarrollo del rendimiento individual. Incorporando todas las facetas del Balanced Scorecard podremos manejar el enfoque y alineamiento de la organización.

La metodología del Balanced Scorecard utiliza un sistema de índices para medir y analizar los datos recolectados concernientes a cada una de estas cuatro perspectivas. En vez de enfocarse solamente en la línea operativa, el Scorecard está balanceado entre los objetivos de corto y largo plazo, medidas financieras y no financieras, indicadores de avance y retraso, y perspectivas de desempeño internas y externas.

Dicha herramienta se fundamenta y elabora —tradicionalmente— en torno a cuatro perspectivas fundamentales:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna (procesos internos)
- Perspectiva de innovación y aprendizaje

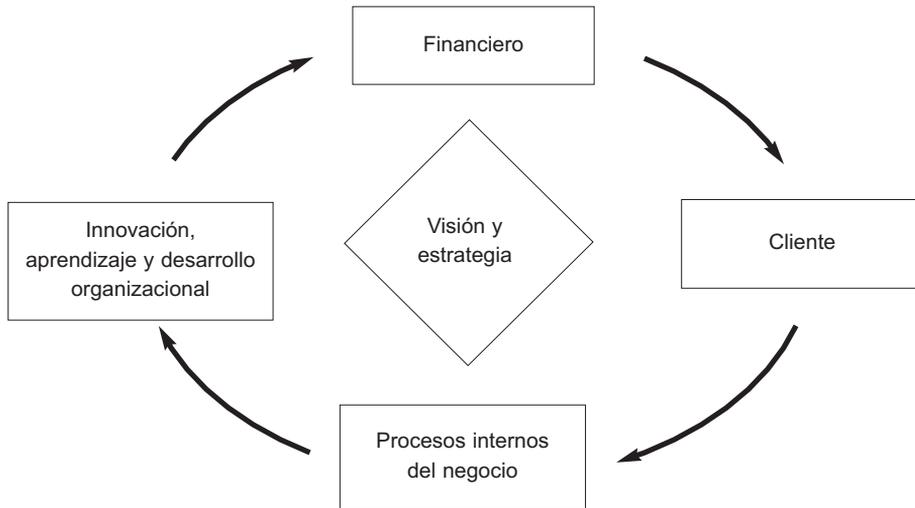
4.1 Perspectiva financiera: ¿Cómo nos ven los accionistas?

La perspectiva financiera busca responder a las expectativas de los accionistas en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital y uso del capital, para lo cual hay que definir objetivos e indicadores. Algunos de sus objetivos estratégicos son:

- Maximizar el valor agregado.
- Incrementar los ingresos y diversificar las fuentes.
- Mejorar la eficiencia de las operaciones.
- Mejorar el uso del capital.

Gráfico 2

El BSC: Sistema que establece un vínculo entre los objetivos de largo plazo y de corto plazo (control balanceado a través de cuatro perspectivas)



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Perspectiva del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?

Se busca responder a las expectativas de los clientes en lo que se refiere a calidad, precio, relaciones e imagen. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos. Algunos de sus indicadores típicos son:

- Satisfacción de los clientes.
- Desviaciones en acuerdos de servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos.
- Incorporación y retención de clientes.
- Participación del mercado.

4.3 Perspectiva interna: ¿En qué debemos superarnos?

Se identifican los objetivos y los indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego de que se han definido los objetivos y los indicadores de las perspectivas financiera y del cliente. Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos de la empresa u organización. Algunos indicadores son:

- Tiempo de ciclo del proceso (*cycle time*).
- Costo unitario por actividad.
- Niveles de producción.
- Costos de falla.
- Costos de retrabajo, desperdicio (costos de calidad).
- Eficiencia en el uso de los activos.

4.4 Perspectiva de aprendizaje, desarrollo organizacional e innovación: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Se refiere a los objetivos y los indicadores que sirven como motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias de su gente, el uso de la tecnología, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Esta perspectiva refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. Algunos indicadores típicos son:

- Desarrollo de competencias clave.
- Retención de personal clave.
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado.
- Ciclo de toma de decisiones clave.
- Disponibilidad y uso de información estratégica.
- Progreso en sistemas de información estratégica.
- Satisfacción del personal.
- Clima organizacional.

Cada una de estas perspectivas está enfocada en términos de los objetivos de la compañía, medidas de desempeño, metas e iniciativas, y todas están encaminadas a implementar la estrategia y la visión organizacional. Pero hay que reconocer que las mejoras de largo plazo en las primeras tres áreas son difíciles de lograr con las actuales tecnologías y capacidades. Por ello, es necesario dar especial énfasis al aprendizaje y desarrollo organizacional como los medios para mejorar el desempeño general de la organización. El aprendizaje y el desarrollo consisten en el desarrollo integral de: los empleados, la información y las capacidades de los sistemas.

5. ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

La construcción del Balanced Scorecard consta de dos partes fundamentales:

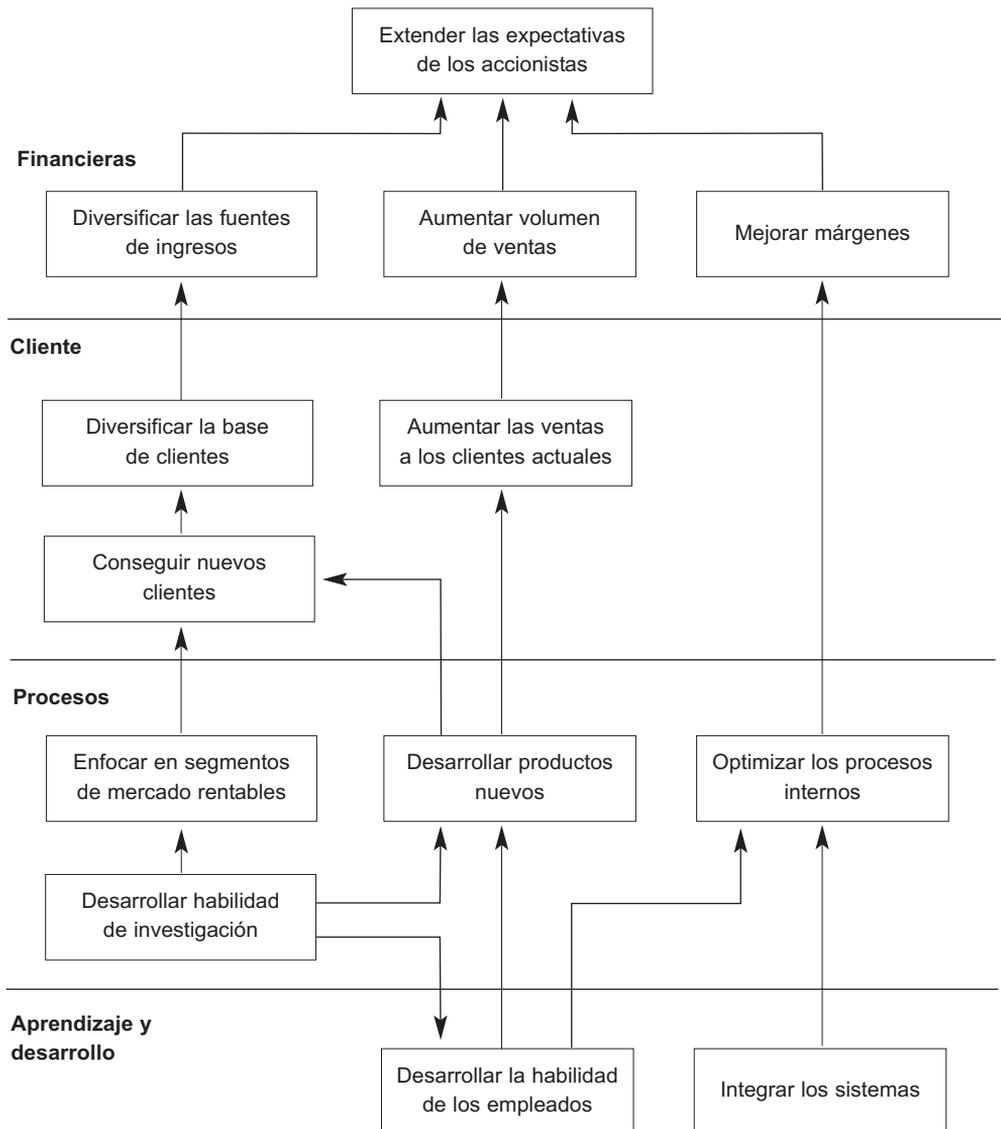
- El diseño del mapa estratégico
- La elaboración de indicadores estratégicos

5.1 Diseño del mapa estratégico

Se denomina *mapa estratégico* a la agrupación de los *objetivos estratégicos* establecidos en el *plan estratégico*, reunidos en cada una de las perspectivas determinadas, *que se conectan a través de relaciones causales*. Los vínculos causa-efecto en los mapas estratégicos del Balanced Scorecard describen el camino por el que las mejoras en las capacidades de los activos intangibles se traducen en resultados tangibles, tanto financieros como con los clientes.

Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la organización.

Gráfico 3
Ejemplo de mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

5.2 Elaboración de indicadores

Los indicadores son los medios que utilizamos para visualizar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- *Indicadores de resultado.*- Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama *indicadores de efecto* y, en inglés, *lag indicators* u *outcome measures*.
- *Indicadores de causa.*- Miden las acciones que conducen a la consecución de los indicadores de resultado. También se les llama *indicadores inductores* y, en inglés, *lead indicators* o *performance drivers*.

Indicadores de resultados

Propósito: Medir con alta correlación un determinado objetivo.

Enfocar los resultados para medir la *performance* al final de un periodo de tiempo o de una actividad.

Ejemplos:

- Facturación del mes ←—————
- Calidad de atención ←—————

Aspectos relevantes

Reflejan éxitos o fracasos del pasado y no las actividades o decisiones actuales. Corresponden a niveles de intención mayores.

Indicadores conductivos

Propósito: Enfocar actividades y comportamientos intermedios para predecir la tendencia de los indicadores de resultados. Tienen baja correlación con el objetivo de análisis.

Ejemplos

- Cotizaciones presentadas a prospectos
- Satisfacción del personal de servicio

Aspectos relevantes

Se basa en hipótesis causa-efecto. Corresponden a niveles de intención menores. Pueden ser llamados “de resultados” en relación a niveles inferiores.

6. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL BALANCED SCORECARD

Para el desarrollo de un *modelo* de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard se parte del *planeamiento estratégico* para llegar a construir el cuadro de mando integral, que servirá para el *control operativo* enfocado desde las cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, e innovación, desarrollo organizacional y aprendizaje. El cuadro comprenderá:

- Definición de la *visión, misión y valores* de la empresa.
- *Análisis de la realidad actual* de la empresa.

- Definición de *objetivos estratégicos*.
- Establecimiento de *estrategias*.
- Construcción del *mapa estratégico*.
- Establecimiento de *indicadores*.
- Determinar las metas.
- Construir programas e iniciativas.
- Crear planes de acción.
- Determinar las entregas.

Finalmente, se desarrollará el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral de la empresa, en el cual se muestran los objetivos estratégicos tomados del plan estratégico, agrupados en cada una de las cuatro perspectivas. Seguidamente se muestran los indicadores que servirán para medir la eficacia en la consecución de los objetivos estratégicos. Luego se exponen las metas para cada indicador y, a continuación, se revelan los resultados obtenidos en el período para cada indicador. Sobre esta base se emiten comentarios que servirán de retroalimentación para tomar decisiones estratégicas adecuadas y oportunas que permitirán conseguir los objetivos estratégicos trazados.

BIBLIOGRAFÍA

- Córdova Aguirre, Luis J. “Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en la empresa de fabricación de envases termoformados de plástico Tecnipack S.A.C.”. Tesis para optar el grado de magíster en ciencias con mención en ingeniería industrial. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería, 2004.
- David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. 9.^a edición. Naucaipán de Juárez: Prentice Hall/Hispanoamericana S.A., 2003.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión, 2000.
- . *Como utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia*. 1.^a edición. Barcelona: Gestión, 2000.
- Porter, Michael E. *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 13.^a edición. México: Continental, S.A. de C.V., 1996.

Gráfico 4
Ejemplo de cuadro de mando integral

Objetivo estratégico	Indicador		Meta	Actual	Último mes	Comentarios
	Efecto	Causa				
Financiero						
Exceder la expectativas de los accionistas	Precio de la acción	ROI	72 25%	58.5 21%	52.75	52 semanas; alto 65, bajo 47.5
Aumentar volumen de ventas	Ingreso bruto		6,000	5,482	5,127	Causa común, objetivo inalcanzable
Mejorar márgenes	% de margen sobre ingreso bruto		35%	31.60%	29.80%	
	% gastos oper./ingreso bruto		20%	24.20%	26.40%	
Diversificar fuente de ingresos	Ingreso primero	20% clientes	50%	78%	82%	Ver hoja pareto
	# productos > 5% ingreso bruto		6	4	4	
Satisfacción de cliente						
Aumentar ventas a clientes actuales	Ratio de ventas cruzadas		30%	13%	27%	26 de 201
	Retención de clientes		35%	20%	26%	Causa común
	Proveedor preferido		30%	20%	22%	
Diversificar base de clientes	Contacto vs. cta. obj.		3/28	3/28	5/28	Todos en el oeste
Atraer nuevos clientes	Ingresos por nuevos negocios		500	800	600	Causa especial
	Publicidad gastada		25,000	24,500	22,300	Causas comunes
Procesos del negocio						
Enfocar a segmentos rentables del negocio	# segmentos identificados		3	0	0	Ninguna nueva expansión en el oeste
Optimizar procesos	Tiempo de ciclo		32 min.	56 min.	52 mn.	Causa común, reingeniería
	Auditoría de calidad		100%	90%	88%	Causa común
Desarrollar alternativas de franquicias	Investigación de mercado		75%	50%	50%	Sin oportunidades nuevas
Desarrollo y aprendizaje						
Desarrollar habilidades de los empleados	Utilidad por empleado		50,000	30,000	20,000	
	Encuestas de empleados		90%	60%	65%	Causa común 75% pro. por año
	# días rotac./emp.		2	0.75	0.25	Causa especial - alta rotac. de ventas
	Ratio de retención		995	95%	100%	Causa común
Integrar sistemas	Req. de internet		10%	0%	0%	No hay sistema en uso
	Dev. MIS estrategia		80%	90%	80%	Adelantado al plan

Fuente: Elaboración propia.