

**UNIVERSIDAD CENTROCENTRAL
“ LISANDRO ALVARADO ”
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA**

**BALANCED SCORECARD
CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

INTEGRANTES:

**BRENDA DIMITRACOPOULOS
JACQUELINE FERNÁNDEZ
CARLOS REYES**

AGOSTO 2003

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard es un modelo que balancea la necesidad de una visión competitiva de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del costo histórico. Para ello relaciona los indicadores financieros de la actuación pasada, con medidas de los inductores de actuación futura en mapas estratégicos que hacen explícita la hipótesis de la estrategia y permiten implementarla. El énfasis sobre la construcción de mapas estratégicos en el Balanced Scorecard introduce una mentalidad enfocada hacia sistemas dinámicos.

El presente trabajo muestra en forma explícita y sencilla los tópicos más importantes sobre el Balanced Scorecard, tales como sus antecedentes, concepto y las perspectivas que finalmente son las bases fundamentales de este Cuadro de Mando Integral. En conjunto con las perspectiva, se destaca que es meramente importante que la organización que decida trabajar con este estilo gerencial debe tener muy claro su visión, misión, estrategias y metas claramente definidas y conocidas por los altos directivos altos y medios, para alcanzar una definición concreta de los objetivos estratégicos e indicadores que sentarán las bases para alcanzar las perspectivas del Balanced Scorecard en la unidad de negocio de la organización.

Seguidamente, se sintetiza brevemente la importancia de la gestión estratégica bajo las perspectiva del Balanced Scorecard llamado también Cuadro de Mando Integral y la importancia de que definitivamente la organización debe establecer una estrategia efectiva para alcanzar sus metas de diferente índole

pero que al fin y al cabo será la premisa para establecer las mediciones a través de los indicadores que arrojarán los resultados de los logros obtenidos.

Por último, se presenta los cuatro pasos para implantar el Balanced Scorecard en una organización organizado por tareas, que son propuestos por los creadores y estudiosos de este innovador estilo gerencial Robert Kaplan y Norton David (2000) y algunas referencias de empresas que ya han experimentado la implantación del Cuadro de Mando Integral.

1. CONCEPTOS

El Balanced Scorecard (en español Cuadro de Mando) es un sistema de administración que permite a las organizaciones dejar clara su visión y estrategia a todos los niveles y

convertirlas en acciones. El Balanced Scorecard transforma la planeación estratégica, de un planteamiento teórico en el verdadero centro nervioso de la empresa.

El Balanced Scorecard es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Según Ricardo Martínez Rivadeneira (www.sistenet.com/futuro/documentos/59.htm) el Balanced Scorecard es una forma **integrada, balanceada y estratégica** de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Integrada:

Porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de 1 año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Balanceada:

Uno de los conceptos clave y novedoso sobre el cual se basa el

"Balanced Scorecard" es que la estrategia de la compañía este balanceada, así como sus indicadores de gestión, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

Estratégica:

Otro concepto novedoso del enfoque del Balanced Scorecard, se trata de tener objetivos estratégicos que estén relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto. La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más los compartimientos funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) contruidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa y que respondan a objetivos estratégicos.

2. ORIGEN

El antecedente mas reconocido del Balanced Scorecard es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios. General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. Balanced Scorecard indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y mas

interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."

La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al Balanced Scorecard es que, antes, se generaban una serie de indicadores y se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban mas importantes para su trabajo. El Balanced Scorecard disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si esta dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

Finalmente en 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

3. COMPONENTES PARA UN BUEN BALANCED SCORECARD

- 1) Una cadena de relaciones de causa-efecto** que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos.
- 2) Un enlace a los resultados financieros:** Refleja la composición sistemática de la estrategia a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- 3) Un balance de indicadores de resultados e indicadores guía:** Indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo.
- 4) Mediciones que generen e impulsen el cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales.
- 5) Alineación de iniciativas o proyectos con las estrategias a través de los objetivos estratégicos:** Cada proyecto que exista debe relacionarse directamente con los logros esperados para los diversos objetivos expresados por sus indicadores.
- 6) Consenso del equipo directivo de la empresa u organización:** El Balanced Scorecard es el resultado del dialogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio.

4. PERSPECTIVAS

4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.

El Cuadro de Mando Integral bajo esta perspectiva tiene como fin vincular los objetivos financieros de las unidades del negocio con la estrategia de la organización, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vincularlos a la secuencia de acciones que deben de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar los resultados económicos deseados en el plazo definido.

En este orden de ideas, el Cuadro de Mando Integral utiliza los objetivos financieros de manera explícita en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos, permitiendo a la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen como se evaluará el éxito en la empresa a largo plazo y las variables más importantes para la creación de los objetivos y metas ajustadas a la medida del sector económico, entorno competitivo y estrategia de dicha unidad de negocio.

Robert Kaplan y Norton David (2000) sugieren un esquema de clasificación para elegir los objetivos financieros en temas relacionados tales como:

a) Crecimiento y Diversificación de los Ingresos.

Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios, para que se conviertan en una oferta de valor añadido.

b) Mejora de la productividad y Reducción de costos.

Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

c) La utilización de los activos y la gestión de riesgos.

Se establecen medidas para reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar un volumen o diversidad del negocio dado, así como, también se hacen esfuerzos para obtener mayor utilización de los recursos escasos.

Entre los indicadores que destacan la materialización de esta perspectiva se muestran a continuación:

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción)	Período de recuperación (<i>Pay-back</i>) <i>Throughput</i>

Figura 3.1. El indicador de los temas financieros estratégicos

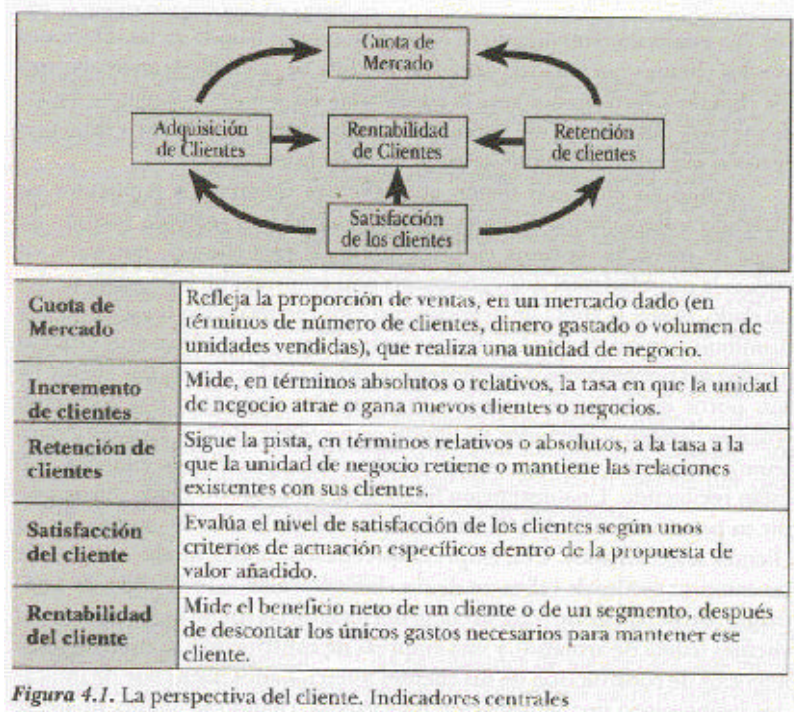
4.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

Bajo esta perspectiva dentro del cuadro de Mando Integral las empresas identifican los segmentos de clientes representan las fuentes de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

Esta permite que las empresas equiparen sus indicadores claves como: Satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados, así como también, permite a las organizaciones identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que lograrán integrar a los segmentos de clientes y mercados para desarrollar los indicadores necesarios para lograr esta perspectiva.

Los directivos del negocio deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia de la organización en objetivos concretos basados en los segmentos de mercado para ser comunicados efectivamente a toda la organización.

Además, los altos directivos seleccionan un conjunto de indicadores para los segmentos seleccionados que servirán de base para tomar las medidas que representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones logísticas y productos y servicios. Estos indicadores propuestos se muestran a continuación:



4.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que se deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados.

El enfoque de Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos. Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación subraya la

importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus servicios y futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

El proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes. El proceso de servicio posventa permite a las empresas presentar, cuando es conveniente, aspectos del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

El Proceso Operativo. Indicadores de Tiempo, calidad y Costo. La aplicación de los indicadores del Tiempo de Procesos a las Empresas de Servicio.

Aunque los procesos de producción justo a tiempo y el ratio (EFC) de eficacia del ciclo de fabricación se desarrollan para las operaciones de fabricación, son igualmente aplicadas a las empresas de Servicios. La eliminación del desperdicio de tiempo en un proceso de entrega de servicios es aun mas importante, si cabe, que en las empresas de fabricación, ya que los consumidores cada vez soportan menos o son mas intolerantes con la posibilidad de que se les obligue a hacer cola para esperar la entrega de un servicio.

Indicadores de la calidad del Proceso.

Hoy en día, casi todas las organizaciones tienen aisladas iniciativas de calidad y programas de calidad. El indicador es una parte central de esta clase de programa y por lo tanto, las organizaciones ya están familiarizadas con toda una variedad de indicadores de la calidad del proceso:

- ✍ ✍ Porcentaje de procesos bajo control estadísticos.
- ✍ ✍ Tasas de defectos del proceso.
- ✍ ✍ Devoluciones.
- ✍ ✍ Producción.
- ✍ ✍ Desperdicio.
- ✍ ✍ Chatarra.
- ✍ ✍ Reproceso.

Indicadores del Tiempo del Proceso.

En medio de toda la atención que se presta a los indicadores de la calidad y tiempo de proceso, puede que uno pierda de vista la dimensión del costo de los procesos. Los sistemas tradicionales de contabilidad de costos miden los gastos y las eficiencias de cada tarea, operación o departamento considerado individualmente. Es típico que los procesos como la complementación de pedidos, compras o planificación o control de la producción utilicen recursos y actividades procedentes de varios centros de responsabilidades. Hasta que llegaron los sistemas de costos basados en la actividad,

los directivos no pudieron obtener indicadores de costos de sus procesos.

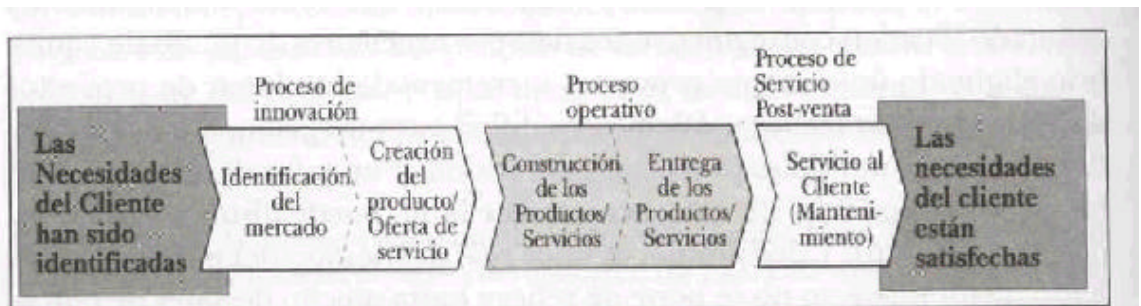


Figura 5.4. La perspectiva del proceso interno. El proceso operativo.

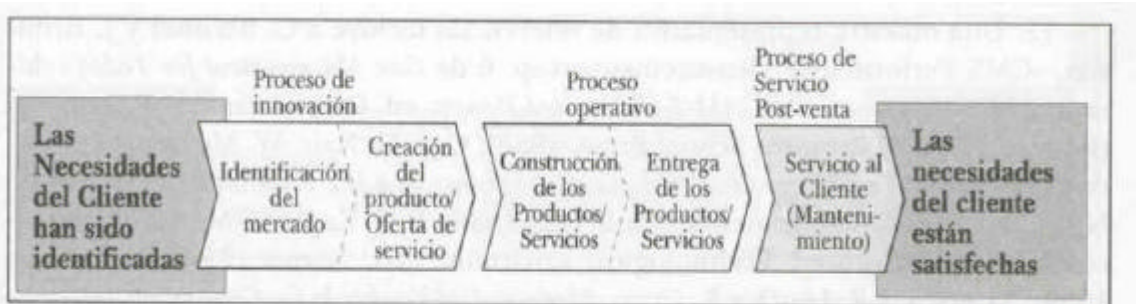


Figura 5.5. La perspectiva del proceso interno. El proceso de servicio posventa.

4.4. PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen principalmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. La estrategia para una actuación superior

exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización.

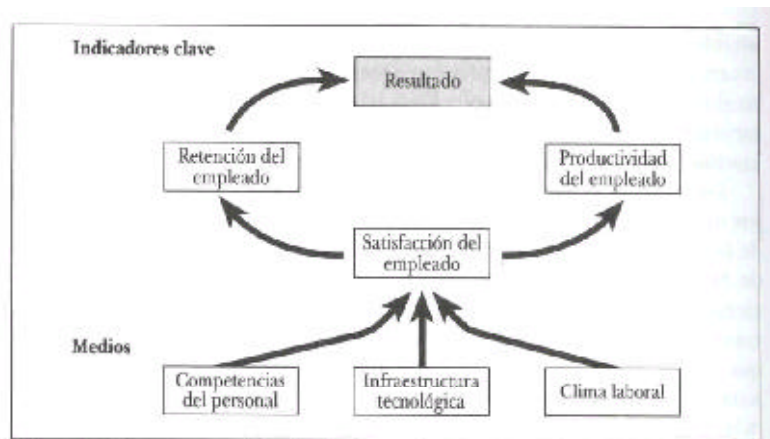


Figura 6-1. La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento

Competencias del personal	Infraestructura tecnológica	El clima laboral
Capacitación estratégica	Tecnologías estratégicas	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicas	Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
	Software propio	Coherencia de objetivos personales con los de la organización
	Patentes, copyrights	Moral
		Capacidad para el trabajo en equipo

Figura 6.2. Los inductores de aprendizaje y crecimiento para situaciones concretas.

5. GESTION ESTRATEGICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La introducción de un nuevo sistema de dirección centrado en el cuadro de mando integral debe superar la inercia de la organización, que tiende a absorber y envolver cualquier programa de cambio. Se necesitan 2 agentes de cambio para la implantación eficaz del nuevo sistema. Primero, una organización necesita unos líderes de la transición, los directivos que facilitan la construcción del cuadro de mando y que ayudan a implantarlo como nuevo sistema de gestión. En segundo lugar, la organización debe designar a un director para que gestione el sistema de dirección estratégica de una forma constante y recurrente. Una dificultad adicional de implantar el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica (otro de los apartados de lista de NO es tan sencillo como parece) es que las responsabilidades de los líderes de la transición y del director del sistema en funcionamiento no recaen dentro de los espacios tradicionales de la organización.

El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía. El Balanced Scorecard luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible monitorear la estrategia.

Monitorear la estrategia es el segundo peldaño en este proceso.

El Balanced Scorecard se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa nuestra estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación

entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Finalmente el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer como llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

6. CUATRO PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

***✍* Paso 1: Definir la arquitectura de la medición.**

***✍* Tarea 1: Seleccionar la unidad de la organización adecuada.**

Después de haber consultado con la alta dirección, el arquitecto debe definir la unidad del negocio para la cual es adecuado un cuadro de mando de alto nivel. El proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios (UEN), y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicios.

***✍️* Tarea 2: La identificación de las vinculaciones entre la corporación y las UEN.**

Una vez que se ha definido y seleccionado la UEN, el arquitecto debe averiguar e informarse de las relaciones de la UEN con los demás UEN y con la organización divisional y corporativa. El arquitecto se entrevista con la alta dirección clave de la división y de la corporación para averiguar:

- ✍️* Los objetivos financieros para la UEN (crecimiento y rentabilidad).
- ✍️* Temas corporativos decisivos (entorno, seguridad, calidad, innovación, otros).
- ✍️* Vínculos con los demás UEN (clientes comunes, relaciones internas, competencias centrales).

***✍️* Paso 2: Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.**

***✍️* Tarea 3: Realizar la primera ronda de entrevistas.**

El arquitecto prepara material de información básica y antecedentes sobre el cuadro de mando integral, así como los documentos sobre la visión, misión y estrategia de la empresa y de la UEN. Este material se proporciona a cada alto directivo; acostumbran a hacer entre 6 y 12

ejecutivos. El arquitecto también debería adquirir información sobre el sector y el entorno competitivo de la UEN, incluyendo la tendencias significativas en tamaño y crecimiento del mercado, competidores, ofertas, preferencias del cliente y desarrollo tecnológico. Después de revisado el material el arquitecto realiza unas entrevistas de aproximadamente 90 minutos, el arquitecto obtiene sus inputs sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del cuadro de mando integral para las 4 perspectivas.

***🔗* Tarea 4: Sesión de síntesis.**

Después que se hallan realizado todas las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las respuestas de las entrevistas, subrayar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionaran la base para la primera reunión de altos directivos. Los miembros del equipo también pueden discutir respecto a las resistencias personales y de la organización al cuadro de mando integral y al cambio en los procesos que seguirá a la introducción del cuadro de mando.

***🔗* Tarea 5: Taller ejecutivo, primera ronda.**

El arquitecto programa y dirige una reunión con el equipo de altos directivos, para iniciar el proceso de obtención del consenso en el cuadro de mando. Durante el taller el arquitecto facilita un debate de grupo sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta que alcanza un consenso. Luego el grupo pasa a la declaración de misión y estrategia, a responder la pregunta ¿en que grado variaría mi actuación para con los accionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de aprender y mejorar?.

Al final del taller el equipo ejecutivo habrá identificado entre 3 y 4 objetivos estratégicos para cada perspectiva.

✍️ Paso 3: Seleccionar y diseñar indicadores.

✍️ Tarea 6: Reuniones de subgrupos.

El arquitecto trabaja con los subgrupos individuales durante varias reuniones, en las cuales se intenta conseguir 4 objetivos principales:

✍️ Refinar la fraseología de los objetivos estratégicos.

- ✍️ Identificar para cada uno de los objetivos el indicador que mejor recoja la intención del objetivo.
- ✍️ Identificar para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes y las acciones que hallan que realizar para que la información sea accesible
- ✍️ Identificar para cada una de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de las perspectivas, así como entre estas perspectivas y las demás perspectivas del cuadro de mando.

✍️ Tarea 7: Taller ejecutivo, segunda ronda.

Un segundo taller, involucrará al equipo de altos directivos, a sus subordinados, directos y un gran número de mandos intermedios debate la misión de la organización, las declaraciones de estrategia, los objetivos e indicadores provisionales para el cuadro de mando.

✍️ Paso 4: La construcción del plan de implantación.

***✍*Tarea 8: Desarrollo del plan de implantación.**

Un equipo de nueva constitución, con frecuencia formado por los líderes de cada subgrupo, formaliza las metas y desarrolla un plan de implantación para el cuadro de mando, donde los indicadores van a estar vinculados a la base de datos y los sistemas de información.

***✍*Tarea 9: Taller ejecutivo, tercera ronda.**

El equipo de alta dirección se reúne una tercera vez para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los 2 primeros talleres, y para convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación. El taller ejecutivo también identifica los programas de acciones preliminares para conseguir las metas.

***✍*Tarea 10: Finalizar el plan de implantación.**

Se procede a integrar todos los indicadores seleccionados a los sistemas de gestión de las unidades de negocio seleccionadas en los pasos anteriores. Para que un cuadro de mando cree valor, debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización, por lo

que, Robert Kaplan y Norton David (2000) recomiendan que se empiece a utilizar el cuadro de mando integral en un plazo de 60 días.

6. CASOS REALES DE BALANCED SCORE CARD

Empresa Servicios Internet: "Arenque multimedia" Zaragoza (España) - 2003

D. José Antonio de Miguel (Director Ejecutivo)

Universidad Pompeu Fabra Barcelona

D. Oriol Amat Salas

Ayuntamiento de Sant Cugat (Área de Promoción económica y Hacienda) Sant Cugat del Vallès - Barcelona

D. Enzo Martoglio - D. Francesc Carulla

Hospital San José (Red de monitoreo de Gestión) Santiago de Chile (Chile) - 2002

D. Santiago Mauricio Venegas

Notaría Berrospi Polo (Trabajo de aplicación del Balanced Scorecard en la Escuela de Administración de negocios ESAN peruana)

(Perú) - 2001

D. Germán Salazar Santos

~~✂~~~~✂~~**Operador de Infraestructuras TRADIA
(Aplicación del CM en el Control de Proyectos)
(España) - 2001**

D. Carlos Albo (Program Management)

~~✂~~~~✂~~**Centro de Estudios Militares Avanzados CEMA
(Venezuela) - 2000**

Cptán. Julio Ismael Rivas Briceño

~~✂~~~~✂~~**Ministerio de Educación, Cultura y Deportes
Dirección de Finanzas
(Venezuela) - 2002**

Cptán. Julio Ismael Rivas Briceño

~~✂~~~~✂~~**Empresa manufacturera IMAL, SA
accesorios para vehículos
(Colombia) - 2000**

Prof. Jairo Mahecha Collazos

~~✂~~~~✂~~**Empresa minera: "San Pedro de Catamutún"
(Chile) - 2000**

Ing. Leandro A. Fernández Lacalle

~~✂~~~~✂~~**Información general de una PRUEBA PILOTO
analizada en el Sector de la Vía Pública del
Ayuntamiento de Barcelona**

(España) - 1998

Prof. Carlos Vivas Urieta

~~✂~~ **Ayuntamiento de Charlotte:**

North Carolina, US

Planificación estratégica

~~✂~~ **Ayuntamiento de Moreland:**

Australia

año 1999-2000

~~✂~~ **Ayuntamiento de Lincoln:**

England

año 1999-2000

~~✂~~ **Mobil, Sears, Cigna, Skandia)**

~~✂~~ **(Ecopetrol, Isagen, Epsa, Hydrocafé,**

Amortiguadores Gabriel, TV-Cable Bucaramanga,

Corona) Colombia

7. GLOSARIO DEL BALANCED SCORECARD - TABLERO DE COMANDO

Estrategia en el contexto del Balanced Scorecard:

El conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, como se alcanzara la visión del negocio.

Planes Estratégicos:

Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.

Objetivos Estratégicos:

Propósitos o norte muy específicos a donde se quiere llegar. La definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa efecto.

Tablero de Comando:

Es un Sistema de integrado de Gestión Estratégica, que permite ver, como la estrategia se traslada a la acción, gestionando la misma a través de relaciones causa efecto, vinculando el logro de objetivos estratégicos a través de cuatro perspectivas con indicadores e Inductores ejecutados a través de Iniciativas. Actúa como un sistema de medición, un sistema de administración estratégica, y una herramienta de comunicación.

Mapa de Causa - Efecto :

Es una arquitectura útil para describir - paso a paso- una estrategia, a través del conjunto de hipótesis, que darán origen o serán causa de hechos que concluyen produciendo efectos en la perspectiva Financiera.

Matriz Tablero de Comando:

Es el marco que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas Estratégicas que monitorean como se traslada la estrategia a la acción.

Perspectivas:

Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico de la Organización. Estas dimensiones, permiten ver el negocio desde cuatro perspectivas.

Indicador:

Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar en que medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos (KPI o de Resultado y cualitativos (o inductores-guía).

KPI -KEY Perfomance Indicator -Indicador de Resultado:

Informan la conclusión de las acciones realizadas en un marco temporal. La información que dan es definitiva. Están orientados a resultados. Miden el éxito en el logro de los objetivos del Balanced Scorecard sobre un periodo específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

Indicadores Guía - Inductores de Actuación Futura :

Indican a futuro, cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado. También se le denomina inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos. Su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe hacerse bien para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los

elementos impulsores del desempeño, llamados Inductores de Actuación.

Efecto Cascada :

El proceso de desarrollar Scorecards alineados por toda la organización. Cada nivel de la organización desarrollará Scorecards basados en los objetivos y medidas que ellos pueden influenciar desde el Scorecard del grupo hasta quien ellos reportan. Por ejemplo, un call center de Balanced Scorecard puede estar basado en la unidad de negocios del Scorecard Ventas y Marketing. El efecto cascada permite a cada empleado demostrar una contribución a los objetivos organizacionales globales.

Propuesta de Valor :

Describe cómo una organización se diferenciará a sí misma hacia los clientes, y qué conjunto particular de valores cumplirá. Para desarrollar una proposición de valor hacia el cliente muchas organizaciones elegirán unas de las tres "disciplinas": excelencia operacional, liderazgo del producto, o intimidad con el cliente.

Asignación Estratégica de Recursos:

El proceso de alineación de presupuestos con la estrategia usando el Balanced Scorecard para efectuar decisiones en la asignación de recursos. Usando este método, los presupuestos son basados en las iniciativas necesarias para lograr los objetivos Balanced Scorecard.

Benchmarking :

La comparación de procesos similares a través de organizaciones e industrias para identificar mejores prácticas, fijar objetivos de mejoramiento y medir el progreso. Los resultados del Benchmarking por ahí sirven como objetivos potenciales para las medidas del Balanced Scorecard.

Factores Críticos de Éxito:

Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (Palancas Claves de Desempeño).

Iniciativas Estratégicas:

Actividad, Programa , Proyecto o Esfuerzo ESPECIAL que contando con recursos asignados (Humanos, Financieros) apuntala, apalanca o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos.

Meta :

Representa el resultado deseado de una medida de desarrollo. Las metas toman significativamente los resultados derivados de la medición y los proveen a la organización a través del feedback.

Objetivo :

Una declaración concisa que describe las cosas específicas que una organización debe hacer bien en orden de ejecutar sus estrategias. Los objetivos frecuentemente comienzan con verbos de acción como ser incrementar, mejorar, lograr, etc.

Vector Estratégico:

Esta asociado a una cadena de objetivos que atraviesa las cuatro perspectivas (caso ideal), y que por si solo tiene un sentido y una coherencia particular.

Mapa Estratégico: Conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.

CONCLUSIÓN

La capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, en otras palabras aprendizaje estratégico es quizá el aspecto mas innovador del cuadro de mando integral. El aprendizaje estratégico es para que aquellos que aprendan la forma de utilizar el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica. El proceso se inicia con la clarificación de la visión compartida, que toda la organización esta tratando de alcanzar. El uso de la medición como lenguaje ayuda a traducir unos conceptos complejos, en ideas mas precisas que alinean y movilizan a todos los individuos en acciones dirigidas a conseguir los objetivos de la organización. El énfasis sobre la construcción de relaciones de causa efecto en el cuadro de

mando introduce una mentalidad enfocada hacia sistemas dinámicos. Permite que individuos de varias partes de la organización comprendan la forma en que encajan las piezas y la forma en que su papel influye en el de otros. Facilita la definición de inductores de la actuación e iniciativas relacionadas que no solo miden el cambio sino que además lo apadrina.

Por ultimo, el enfoque facilita la formación de equipos. El cuadro de mando deberá ser desarrollado por un equipo de gestión y utilizado por el mismo equipo para monitorizar la actuación. El cuadro de mando define la teoría de la empresa sobre lo que se basa la estrategia. La monitorización de la actuación puede adoptar la forma de la comprobación de hipótesis y de formación de doble bucle. Este proceso de formación y adaptación estratégica es fundamental para la correcta implantación de la estrategia empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Kaplan, Robert S y Norton, David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score Card). Gestión 2000, S.A. , Barcelona. 1997.

<http://www.tablero->

[decomando.com/taller/glosario.html](http://www.tablero-decomando.com/taller/glosario.html)

<http://www.geocities.com/fhgarciag/org/doc12.html>

<http://www.bftsystems.com> (2002).

<http://www.sistenet.com/futuro/documentos/59.htm>

Fernández, Alberto (2001). Artículo por: Dávila a., El Cuadro de Mando Integral. Revista de antiguos alumnos IESE, No. 75, Barcelona 1999.