

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



BALANCED SCORECARD – IMPORTANCIA EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD

MILTON EDUARDO AYALA VELOZA

Ensayo presentado para optar el Título De Administrador De Empresas

PRESENTADO A:

Dr. JORGE EDUARDO VARGAS

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2011**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. BALANCED SCORECARD

- 1.1 Reseña histórica
- 1.2 ¿Qué es?
- 1.3 ¿Para qué sirve?
- 1.4 ¿Cuál son sus objetivos principales?
- 1.5 ¿Cuáles son los beneficios de implementar el BSC?
- 1.6 Componentes básicos de un BSC
- 1.7 Como se implementa el BSC

2 PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORECARD

- 2.1 Perspectiva Financiera.
- 2.2 Perspectiva del Cliente.
- 2.3 Perspectiva de Procesos Internos.
- 2.4 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.

3. RELACIÓN CON LOS SISTEMAS DE CALIDAD.

- 3.1 Gestión de la calidad según ISO 9000.
- 3.2 Principales similitudes y diferencias.
- 3.3 Que le falta al BSC.
- 3.4 Que le falta a ISO.
- 3.5 Relación del BSC y los Sistemas de Gestión de Calidad.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN UNA EMPRESA.

5. CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN

En 1992, Robert S. Kaplan profesor de Harvard Business School y David Norton fundador y director de Palladium Group - compañía líder global en consultoría - 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.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de acción. Ha sido utilizado por reconocidas compañías internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias compañías europeas y asiáticas.

El Balanced Scorecard (BSC) proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción y a través del mapa estratégico permite visualizar hipótesis causa – efecto- permitiendo anticipar una visión más clara acerca del futuro del negocio. Busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

El BSC sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Negocio interno: ¿En qué debemos sobresalir?

Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?

Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El presente documento tiene como objetivo dar a conocer el concepto del Balanced Scorecard, su importancia y relación con los sistemas de gestión de calidad.

A continuación ampliaré más detalladamente el concepto del Balanced Scorecard, sus perspectivas y su importancia en los sistemas de calidad.

1. BALANCED SCORECARD

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de Enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

1.2 ¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?

Según el libro The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996: ¹"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

²El Balanced Scorecard (BSC) es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- ✓ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ✓ Comunicar la estrategia a través de la organización.
- ✓ Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- ✓ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- ✓ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- ✓ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

¹ The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

² Wikipedia, Cuadro de mando integral [en línea]. http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

1.3 ¿PARA QUÉ SIRVE?

Este modelo de gestión y evaluación ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio estratégicamente alineados con la misión de la compañía.

Sirve también para interpretar la estrategia, alinearla y comunicarla a todo el personal. El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro. De esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su Visión.

1.4 ¿CUÁLES SON SUS OBJETIVOS PRINCIPALES?

Lograr metas organizacionales productivas con eficacia y eficiencia

- ✓ Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- ✓ Desarrollar liderazgo.
- ✓ Educar a la organización.
- ✓ Fijar metas estratégicas.
- ✓ Alinear programas e inversiones.
- ✓ Mejorar el sistema de indicadores actuales.
- ✓ Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica.

1.5 ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL BSC?

- ✓ Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- ✓ Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- ✓ Facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- ✓ Convierte la estrategia en acción.
- ✓ Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- ✓ Permite tomar decisiones oportunas.

1.6 COMPONENTES BÁSICOS DE UN BSC

³**Cadena de Relaciones de Causa Efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

Enlace a los Resultados Financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías: Se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones.

Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio: La medición motiva determinados comportamientos, es importante definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

1.7 IMPLANTACIÓN DEL BSC: (Kaplan y Norton).

⁴Modelo de las 4 fases:

Fase 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

3-4 Kaplan Robert, Norton David. “Balanced Score Card” Editorial Gestión 2000.

2. PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORECARD

2.1 Perspectiva Financiera.

Su principal objetivo es responder a las expectativas de los accionistas. ¿Qué queremos cómo dueños o accionistas?

Podría ser, ¿rentabilidad, crecimiento, valor agregado?

Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente ya que esta refleja el mercado en el cual se está compitiendo.

2.2 Perspectiva del Cliente.

Su principal objetivo es suministrar información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.

¿Cómo debemos satisfacer a nuestros clientes para alcanzar nuestros objetivos financieros?

La satisfacción del cliente estará condicionada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Calidad, precio, relaciones, imagen

2.3 Perspectiva de Procesos Internos.

En ella se identifican los objetivos e 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.

¿Cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de nuestros procesos para satisfacer las necesidades de los clientes?

La perspectiva de procesos analiza la adecuación de los procesos internos (reducir los tiempos de manufactura, mejorar la calidad, ser más productivos) de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero

2.4 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.

En esta perspectiva se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

3. RELACIÓN CON LOS SISTEMAS DE CALIDAD.

3.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN ISO 9000.

ISO 9000 es un nombre genérico que designa una familia de normas desarrolladas para proporcionar un marco que permita la implementación eficaz de un sistema de gestión de la calidad.⁵

Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua.

3.2 PRINCIPALES SIMILITUDES Y DIFERENCIAS.

SISTEMA GESTION DE LA CALIDAD ISO 9000	CUADRO DE MANDO INTEGRAL
Establece serie de requisitos	No se establecen requisitos
Requiere de un conjunto de documentos	No establece ningún tipo de documentación
Establece una política	Establece una Propuesta de valor al cliente
Establece objetivos, indicadores y metas para la calidad	Establece objetivos e indicadores en cuatro perspectivas
Requiere de auditoria de verificación interna y externa	No requiere de verificación interna o externa
Orientación al sistema de gestión	Orientación al resultado
Requiere de una revisión de la efectividad por la gerencia	No plantea una revisión por la gerencia, pero se supone
Los indicadores no tienen relación entre sí	Los indicadores tienen una relación de causa y efecto
Mide la eficacia y eficiencia de cada proceso	Las metas están en función de alcanzar los resultados propuestos
Enfoque básicamente al Sistema de Calidad, no incluye finanzas	Enfoque a toda la organización incluyendo aspectos financieros
Se basa en la evidencia de que las cosas se hicieron	Se basa en si los resultados se alcanzaron
Establece un mapeo de los procesos e interrelaciones	Establece un mapeo de indicadores y sus relaciones causa efecto
Los resultados no se ligan al desempeño ni a la bonificación	Los resultados se ligan a la evaluación y a la entrega de la bonificación

⁵ ISO 9000 Y Cuadro de Mando Integral - [en línea]. http://calidad-gestion.com.ar/boletin/46_iso_9000_cuadro_mando_integral.html

3.3 QUE LE FALTA AL BSC.

- ✓ Los resultados que se presentan no son auditados y no define una metodología para una efectiva revisión por la Gerencia.
- ✓ No considera que ciclo de mejora: Planear, hacer, verificar, actuar, quedando la impresión de que el ciclo no se cierra.
- ✓ La planificación está sujeta a los objetivos e indicadores.
- ✓ No ha tenido el nivel de difusión que tiene ISO, pues le falta el carácter de norma.

3.4 QUE LE FALTA A ISO.

- ✓ No incluye los resultados financieros de la organización ni otra serie de indicadores.
- ✓ Las áreas administrativas quedan por fuera.
- ✓ Su propósito se ha confundido con cumplir con los requisitos de la Norma para lograr la certificación.

3.5 RELACIÓN DEL BSC y la GESTIÓN DE CALIDAD.

Las relaciones del BSC y la Calidad se empiezan a encontrar en la perspectiva del cliente; cuando hacemos la pregunta; ¿Qué quiere el cliente? Y una de las respuestas es: Calidad. Este es el punto de vista de la Calidad del producto/servicio.

Y luego en la perspectiva interna, Si el cliente me pide calidad, yo tengo que hacer las cosas con calidad. Por ejemplo; en la perspectiva interna, podríamos tener un objetivo estratégico que sea: “asegurar la calidad de la empresa” asociado a una iniciativa; “implementar la norma ISO 9000”.

En síntesis podríamos afirmar que los sistemas de gestión de calidad y el BSC no son rivales, sino todo lo contrario, son complementarios. Se enriquecen y fortalecen mutuamente. Según Olve en su libro Performance Drivers no hay ninguna evidencia que muestre el uso de la programas de calidad y BSC conjuntamente haya repercutido negativamente a ninguna de las empresas que investigaron.

4. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.

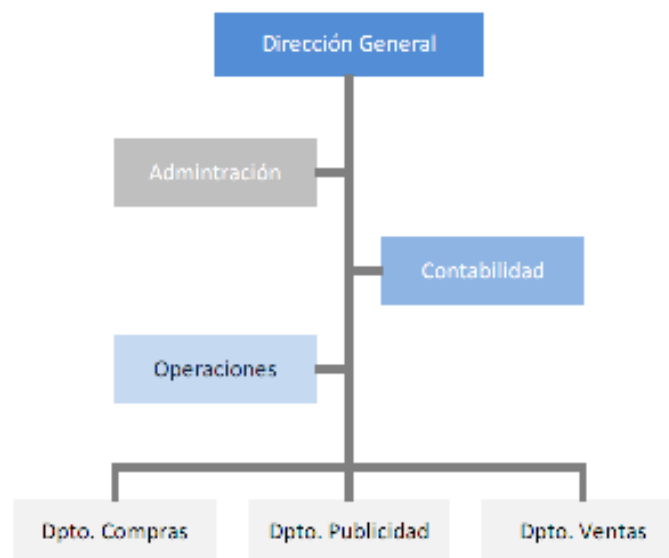
NOMBRE DE LA EMPRESA: ABC CENTRAL DE SALES.

Es una empresa dedicada venta de sales para la industria y la ganadería y alimentos concentrados para animales.

Visión: Ser una empresa de reconocido prestigio nacional e internacional, con autonomía administrativa, con excelencia en ventas de materias primas y alimentos para animales, donde se ofrezca un producto de excelente calidad y en donde el mejoramiento continuo en todas las áreas sean de agrado a nuestros clientes,

Misión: Ofrecer servicio profesional en la venta de materias primas y alimentos para animales de alta calidad a través de un excelente equipo de trabajo con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Organigrama:



Objetivo comercial:

Vender productos y materias primas de excelente calidad para satisfacer las necesidades o requerimientos de nuestros clientes.

Cadena de valor:

CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA								
Estructura de la Empresa	Recursos Humanos	Tecnología	Abastecimiento	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio Postventa
Objeto Comercial Ventas	Gerente (Acordón + Demopres)	Software Contable	Compra de sales para industria y ganadería.	Recepción, almacenamiento actualización de inventarios	Compra y venta de materias primas (sal) y alimentos para animales	Transporte de los productos desde la planta de fabricación hasta la bodega de almacenamiento	Publicidad en directorio telefónico	Información de productos y otros usos, dosificación.
- Administración	Contador	Inventario	Alimentos concentrados para animales	departamento encargado compras			Página de Internet	Página Web Portal clientes
- Departamentos	Bodega (3 pers)	Pto de Venta	Aprovisionamiento semanal	Pago a proveedores			Base de datos de los clientes	
Contabilidad	Publicidad (1)	Base de datos clientes	Stock mínimo 100 unidades sales	Facturación			Productos de calidad	
Operaciones	Ventas (4)	Página Web	50 unidades concentrado x producto	Ventas SIG			Calidad en servicio al cliente	
Compras								
Publicidad								
Ventas								

Análisis DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	Calidad de los productos. Buena relación calidad Vs precio. Excelente atención al cliente. Cientes identificados con la empresa. Credibilidad por parte de nuestros clientes y proveedores	Precios de algunas materias primas en relación con otras de menor calidad. Precios de algunos alimentos concentrados en relación a otras marcas del mercado. Variación de precios por parte de proveedores.
ANÁLISIS EXTERNO	Mercado amplio debido a los múltiples usos de las materias primas ofrecidas por la compañía. Punto estratégico en Bogotá óptimo para la distribución dentro del territorio nacional.	Variación de precios por concepto de fletes. Desabastecimiento por causas o hechos naturales o de clima. Productos de menor calidad a precios muy económicos.

Justificación e Importancia

ABC Central de Sales es una empresa mediana ofrece productos y materias primas al sector agroindustrial del país. Para crecer en el mercado requiere optimizar su gestión, es imprescindible un sistema de control de gestión para tomar decisiones acertadas en cada una de sus áreas de acción.

La importancia del trabajo propuesto, radica en que permitirá a la empresa contar con un sistema de indicadores de gestión alineados a la Visión, Misión y estrategias de la organización basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Plan del proyecto

Mediante la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes posicionar la compañía como la mejor opción del mercado nacional y una de las mejores opciones en el mercado internacional, generando bienestar para todo el personal de la empresa, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Objetivos estratégicos:

- Crecimiento de ingresos: Mediante la satisfacción de clientes, servicio ágil y efectivo, soporte virtual y precios razonables.

- Mayor productividad y posicionamiento en el mercado: A partir del crecimiento mejorar el servicio, perfeccionamiento los procesos existentes, y lograr así obtener mayor presencia en el mercado Nacional e internacional (países vecinos).

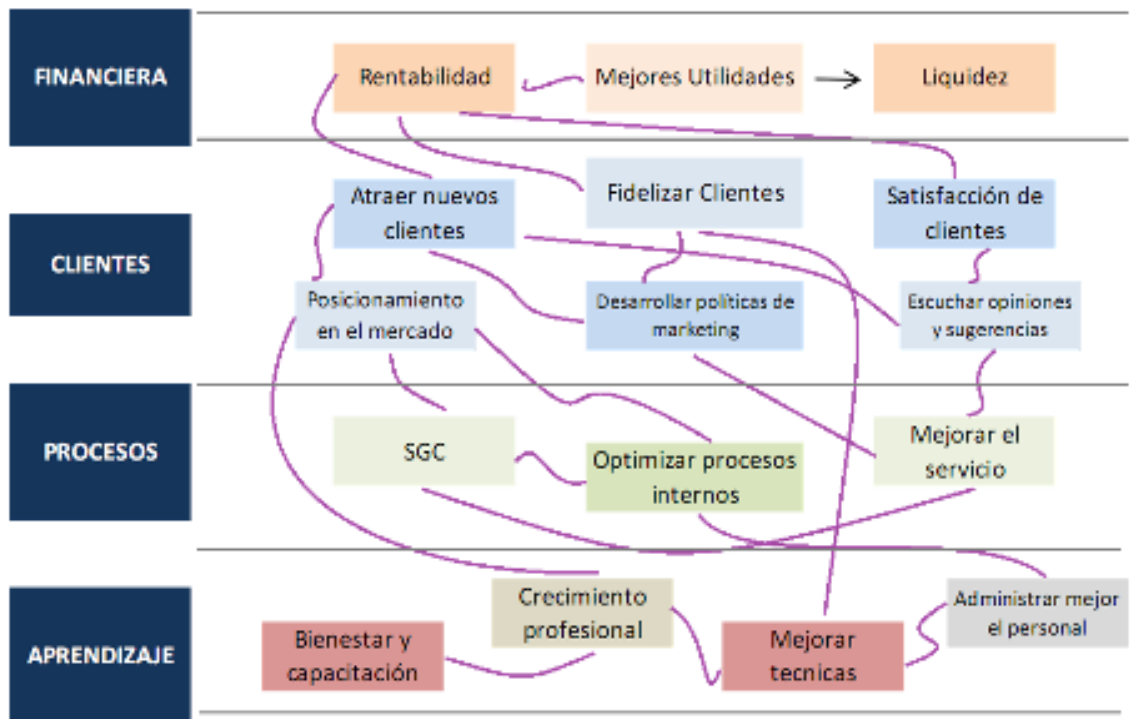
Metas estratégicas:

FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE
La meta es la rentabilidad, menores costos, una adecuada de liquidez y mayor volumen operativo.	La meta es posicionamiento en el mercado, atención rápida, virtual, amable, atraer nuevos clientes, satisfacer las necesidades de todos los clientes.	La meta es desarrollar políticas de marketing tener soporte de información veloz, procesos documentados en continua mejora, servicio cada vez mejor diferenciado.	La meta es crecimiento profesional, desarrollo de competencias, retención de personal clave, captura y aplicación de tecnologías y valor agregado.

Diagrama causa y efecto

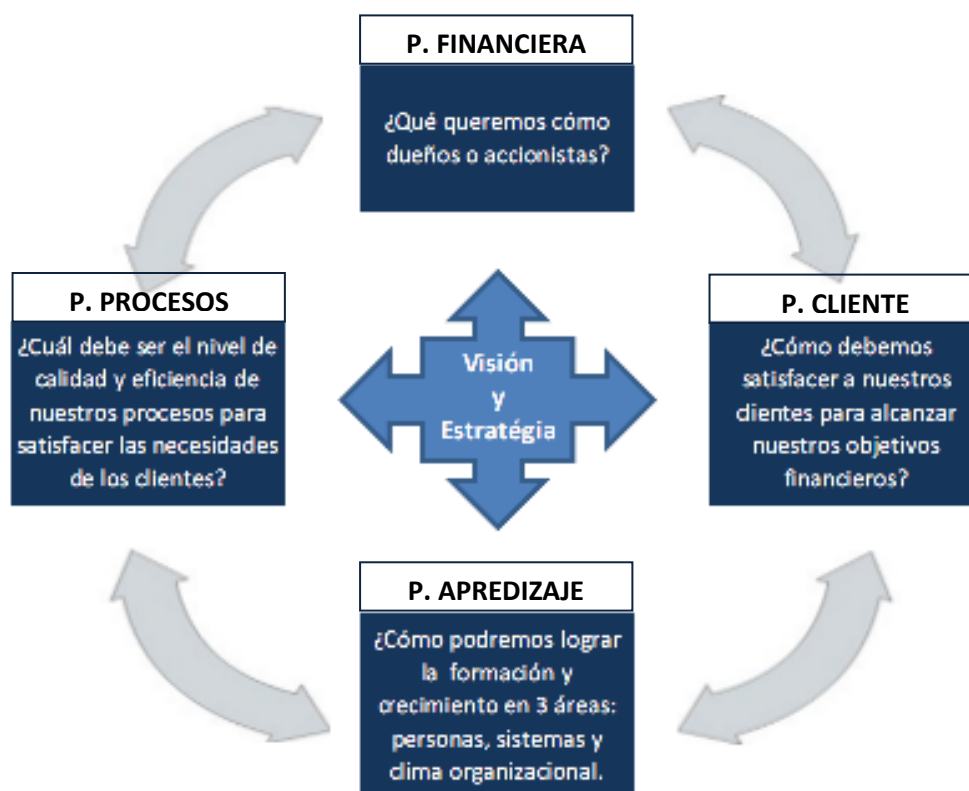


Mapa estratégico



La suma de los objetivos propuestos en el mapa estratégico para cada una de las perspectivas nos permitirá lograr el éxito de la organización.

Implementación – Cuadro de Mando Integral



Indicadores Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MEDICIÓN	BSC
FINANCIERA	Sostenibilidad a Largo Plazo	% De incremento de utilidad respecto del periodo anterior	Cada 6 meses	Rentabilidad
	Generar mayores utilidades			
	Crear valor en la empresa			
	Disminución de costos de operación			
CLIENTES	Atraer nuevos clientes	% De clientes satisfechos	Mensual	Satisfacción de los clientes
	Ofrecerles calidad y servicios óptimos			
	Fidelización de clientes			
	Ganar una mayor cuota del mercado			
PROCESOS INTERNOS	Menores tiempos de procesos	% De mejoramiento en procesos y % de reducción de tiempos en procesos	Mensual	Calidad y Eficiencia
	Mejor calidad en procesos			
	Ser más productivos			
	Mejorar políticas de marketing			
APRENDIZAJE	Mejorar la habilidades	% De motivación del equipo de trabajo y % de beneficios obtenidos por metas o logros	Constante	Liderazgo, Formación y crecimiento
	Motivación hacia los objetivos			
	Servicio diferenciado			
	Desarrollo de competencias			

5. CONCLUSIONES.

El Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental de para el desarrollo de la estrategia empresarial.

Es una herramienta, para traducir, formular e implantar una estrategia y comunicarla de manera más comprensiva a toda la organización.

El primer paso para la implementación del Balanced Scorecard es la construcción del mapa estratégico, el cual proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa en función de lo que la organización piensa hoy y espera conseguir en el futuro.

El Balanced Scorecard nos ayuda a establecer y enfocar las estrategias de la empresa hacia el futuro; todo con el fin de poder convertir en realidad la visión empresarial, esto se logra a través de la suma de los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas que nos propone mejorar el BSC.

La razón principal de toda empresa es generar utilidades y ser rentables, ¿cómo se logra esto?. Con clientes satisfechos ¿Cómo podemos satisfacer a nuestros clientes?, Mejorando nuestros procesos internos, ofreciendo calidad en lo que el cliente quiere y necesita. ¿Cómo logramos esto? A través del aprendizaje constante, la retroalimentación y la corrección de nuestros errores para conseguir la excelencia.

BIBLIOGRAFÍA.

DÁVILA, Antonio. Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral.

FRANCÉS, Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de mando integral. Editorial Pearson - Prentice Hall.

KAPLAN ROBERT, Norton David. "Balanced Score Card" Editorial Gestión 2000

LÓPEZ VIÑEGLA, Alfonso. Gestión Estratégica y Medición. Editorial Aeca.

Web:

http://calidad-gestion.com.ar/boletin/46_iso_9000_cuadro_mando_integral.html

<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

<http://www.tablero-decomando.com/blog/?p=433> - (Prof. Mario Héctor Vogel)