

# **TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**ITBA: DET 2006**

## **LIMITACIONES A LA APLICABILIDAD CONCEPTUAL DEL BALANCED SCORECARD**

**Tutor: Diego Luzuriaga**

**Alumno: Andrea Bandera**

**Fecha: Octubre 2007**

## **Abstract**

El Balanced Scorecard representa una metodología eficaz que provee a las organizaciones las bases para alinear sus procesos y objetivos con la estrategia, por medio de la gestión de los activos con el uso de indicadores que relacionen a los tangibles e intangibles. A pesar de esto, en la era actual del conocimiento, el BSC encuentra algunos obstáculos en su aplicación, por ello en el presente trabajo se reconocen las limitaciones a la aplicación conceptual de Balanced Scorecard detallando la falta de vinculación entre sus perspectivas y exponiendo la relevancia del aprendizaje organizacional como una fuente de creación de valor.

## INDICE

Abstract

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Marco Conceptual</b>	<b>6</b>
2.1	<i>Perspectivas de análisis del BSC</i>	8
2.1.1	Financiera	8
2.1.2	Clientes	9
2.1.3	Procesos Internos	9
2.1.4	Aprendizaje e Innovación	10
2.1.5	Ejemplos	12
<b>3</b>	<b>Limitaciones y Resistencias a la Aplicación del Balanced Scorecard</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Nueva Propuesta Metodológica para Superar las Limitaciones</b>	<b>19</b>
4.1	<i>Medir para aprender, no para reportar</i>	19
4.2	<i>Test ácido para medir la integración de las perspectivas del BSC</i>	21
4.3	<i>Perspectiva Financiera</i>	22
4.4	<i>Perspectiva del Cliente</i>	23
4.5	<i>Perspectiva Procesos Internos</i>	24
4.6	<i>Perspectiva de Aprendizaje e Innovación</i>	25
4.7	<i>Integración de la calidad de servicio en las perspectivas del BSC</i>	26
<b>5</b>	<b>Aplicación Metodológica en Empresas de Servicios</b>	<b>29</b>
5.1	<i>Taxonomía de Servicios</i>	30
5.2	<i>Empresas de Transporte Aéreo</i>	32
5.3	<i>Empresas de Reparación y Mantenimiento</i>	34
5.4	<i>Empresas de Servicios Educativos</i>	36
5.5	<i>Empresas de Desarrollo de Software</i>	39
5.6	<i>Integrando las perspectivas retroalimentando el aprendizaje</i>	42
<b>6</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>44</b>
	Bibliografía	

## 1 Introducción

En el management actual existen varias opciones que sirven de soporte a la toma de decisiones basándose en metodologías, sistemas de información y tecnología. Una de las más conocidas es el Balanced Scorecard, herramienta útil que facilita y estructura el proceso de planeación, comunicación y ejecución de la estrategia en las organizaciones. Sin embargo su implantación en muchas ocasiones genera resistencias naturales que impiden su correcta aplicación y por lo tanto la obtención de los resultados esperados.

El objetivo del BSC es permitir a las organizaciones traducir su planeación estratégica en un conjunto balanceado de indicadores financieros y no financieros, que representan los inductores y que señalan como crear valor a través de inversiones en clientes, proveedores, procesos y empleados e innovación. Con el fin de lograr objetivos a corto y largo plazo, el BSC se basa en estas 4 perspectivas que representan los aspectos a tener en cuenta en la medición de performance organizacional.

Según el modelo presentado por Robert Kaplan y David Norton, es necesario que exista una adecuada vinculación de cada una de las perspectivas con la estrategia organizacional, ellos recalcan que establecer relaciones de causa - efecto entre los indicadores es la mejor manera de comunicar el significado de la estrategia, y es aquí en donde se presenta una de las que consideramos mayores limitaciones del BSC, la relación entre las perspectivas.

Si bien es cierto que ha habido un gran avance al incluir en el análisis y la medición organizacional a factores que manifiestan el estado de los clientes, procesos y aprendizaje además de los factores financieros, nos encontramos con que aun no estamos conscientes de que el objetivo primordial de la medición del desempeño es aprender.

El ideal de un sistema de gestión es alinear a las personas dentro de la organización hacia la mejora de los procesos que realmente interesan y generan valor a cada uno de los stakeholders, tanto internos como externos. Para ello es necesario conocer y medir el estado actual de la organización de manera que podamos encaminar los procesos hacia la consecución de metas, evaluando, controlando, motivando y promoviendo las mejores practicas.

Siendo las personas los principales actores en esta metodología, tanto del lado de directivos (formulación de estrategia) como el de los empleados (ejecución de procesos), resulta imprescindible comprender la importancia acerca de cuales son los factores claves a tener en cuenta para la aplicación del BSC en una organización de "servicios" de manera que puedan reconocer las barreras que se presentan en la implementación debido a la falta de enlace entre la perspectiva de aprendizaje y la de clientes, procesos y finanzas.

El desarrollo de este trabajo consta de cinco capítulos. En el primero de ellos se darán a conocer una descripción del funcionamiento del BSC con base en los conceptos expuestos por Kaplan y Norton, explicando los objetivos de las cuatro perspectivas.

En el segundo capítulo se exponen las limitaciones y resistencias para la aplicación del BSC, teniendo en cuenta el entorno actual cambiante en el que predomina organizaciones en busca de la obtención de sus metas estratégicas.

En el cuarto y quinto capítulo se presenta una nueva propuesta para vencer las resistencias, además del análisis de la implementación del BSC en diferentes organizaciones de servicios, integrando la perspectiva del aprendizaje a las perspectivas restantes centrándose en la generación de valor.

Por último se luego del estudio de la estructura metodológica para entender el BSC se recomiendan cuáles son aquellos elementos que no pueden pasar desapercibidos en su aplicación, con el propósito de sobrepasar los obstáculos que se presenten durante su ejecución.

## 2 Marco Conceptual

Históricamente, el método más tradicional de medición de desempeño organizacional ha sido el financiero, manteniendo registros contables estáticos de las transacciones. De esta manera se medían fácilmente aspectos tangibles del negocio dejando de lado los intangibles. Con la llegada del nuevo siglo, se requiere incluir innovaciones en las mediciones financieras tradicionales para la gestión de empresas exitosas.

Robert Kaplan y David Norton desarrollaron el BSC a partir de 1990 gracias a un estudio investigativo en algunas compañías que exploraban nuevos métodos de medición. El grupo discutió diferentes alternativas sobre como capturar las actividades organizacionales que manifestaran aspectos relevantes para los clientes, procesos internos, tareas de los empleados y por supuesto directivos, incluyendo variables que conducirían al logro de metas corporativas en un contexto balanceado entre los factores operacionales y financieros.

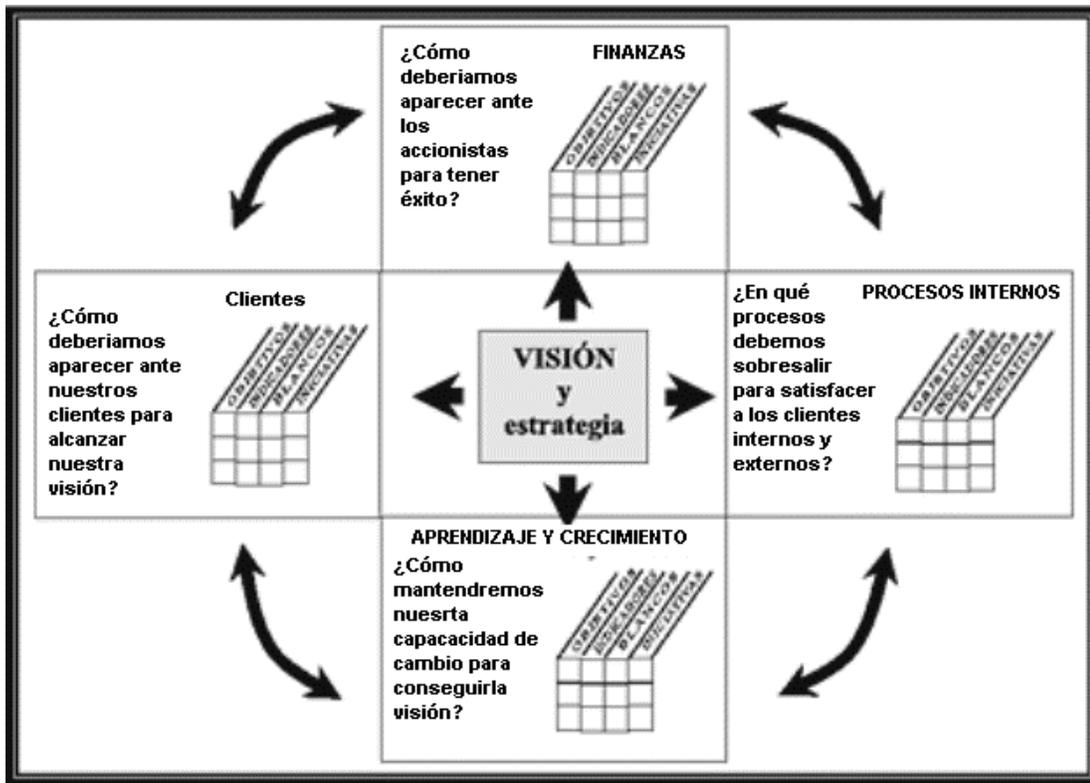
Para resolver este problema desarrollaron el BSC, que suplió medidas financieras habituales con los criterios que permiten a las compañías seguir resultados económicos mientras que simultáneamente supervisan el progreso en la construcción de las capacidades necesarias para un crecimiento sostenible. El BSC proporciona un marco que implica indicadores críticos de negocio para balancear los objetivos a largo y corto plazo, además relaciona indicadores financieros y no financieros, medidas tangibles e intangibles, aspectos internos y externos, todos provenientes de la estrategia organizacional.

Kaplan y Norton señalan en su libro *The Balanced Scorecard*, que es útil para<sup>1</sup>:

- clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
- comunicar la estrategia a toda la organización,
- alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia,
- vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales,
- identificar y alinear las iniciativas estratégicas,
- realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

---

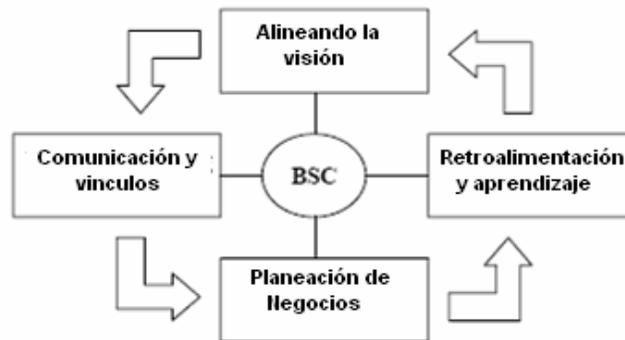
<sup>1</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton: Cuadro de Mando Integral (1996)



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (Enero-Febrero 1996):76

Como mencionamos anteriormente, el BSC vincula la visión y estrategia de la compañía con un número de medidas, las cuales funcionan como una estructura para la medición estratégica. Es así, que las compañías que usan el BSC no se centran únicamente en medidas financieras de corto plazo, sino que poseen la oportunidad de introducir cuatro nuevos procesos que contribuyen a conexas objetivos estratégicos de largo plazo con acciones a corto plazo.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton: Cuadro de Mando Integral (1996)



Fuente: Adaptación Figure 4.3 de Managing Strategy: Tour Processes: Kaplan y Norton 1996a

## 2.1 Perspectivas de análisis del BSC

### 2.1.1 Financiera

La perspectiva financiera es un componente importante del BSC, las medidas en esta perspectiva nos indican si la ejecución de la estrategia esta encaminada correctamente hacia los resultados esperados a largo plazo, teniendo en cuenta la competencia, el entorno económico y los objetivos de las unidades de negocio.

En esta instancia es indispensable definir los objetivos estratégicos para cada unidad de negocio dependiendo de la fase en la que se encuentre dicha unidad. Existen 3 etapas que Kaplan y Norton definen como las primordiales, crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Según la fase y el tipo de negocio a tratar se crearán e impulsarán objetivos mensurables que conduzcan a la consecución de la estrategia global. Así pues, en la fase de crecimiento, debido a la gran inversión de capital y el bajo rendimiento, algunos de los indicadores representativos son: porcentaje de crecimiento en las ventas, adquisición de nuevos clientes y mercados.

En el caso de una empresa que se encuentre en la fase de sostenimiento, su propósito principal será la reinversión, ampliación y mejora continua de sus productos, capacidades y servicios, con lo cual exige una alta rentabilidad relacionada con la inversión.

Por ultimo en la etapa de cosecha, los indicadores se centran en la recuperación del efectivo de las inversiones hechas en las fases anteriores.

### **2.1.2 Clientes**

Al escoger los indicadores y objetivos para la perspectiva del cliente, las organizaciones deben realizarse dos preguntas decisivas ¿cuál es nuestro segmento de cliente y de mercado? ¿Cual es la propuesta de valor para este segmento? La mayoría de organizaciones desean con su estrategia satisfacer a todos los clientes, sin darse cuenta que al querer abarcar a todos los grupos en realidad no añaden ningún valor a ninguno, ya que sus objetivos no identifican aquellos aspectos diferenciales que realzan el beneficio.

Seleccionar una propuesta de valor añadido al segmento de cliente y mercado adecuado, establece la ventaja competitiva que diferenciara a la organización y le permitirá alcanzar sus objetivos estratégicos.

Con base en el hecho de que son los clientes quienes aportaran la fuente de ingreso para los objetivos financieros, Kaplan y Norton precisan un grupo de indicadores esenciales globales en todas las organizaciones<sup>3</sup>.

- cuota de mercado
- incremento de clientes
- adquisición de clientes
- satisfacción de clientes
- rentabilidad de clientes

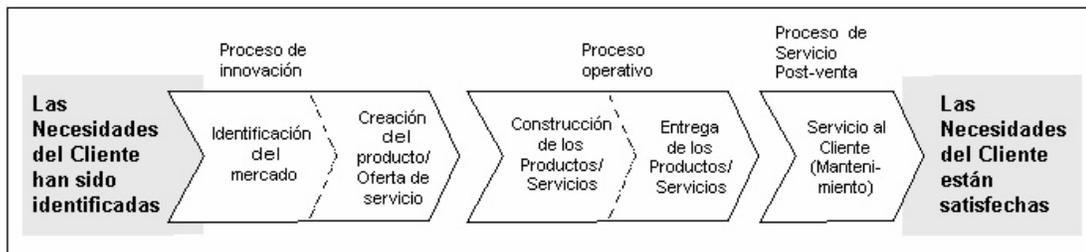
### **2.1.3 Procesos Internos**

En esta perspectiva el BSC recomienda un rediseño total de los procesos internos de la empresa, entendiendo por ellos, aquellos procesos que generan valor y ofrecen ventaja competitiva para los clientes externos e internos (mercados y directivos) ya que son estos dos últimos quienes finalmente deciden si sus necesidades están siendo satisfechas.

---

<sup>3</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton: Cuadro de Mando Integral (1996)

Kaplan y Norton establecen un diagrama que refleja la perspectiva de los procesos internos, en la que se expone la cadena de procesos básicos a ejecutar en cualquier procedimiento organizacional, teniendo como plataforma las necesidades de los clientes y culminando de manera exitosa con el cumplimiento de sus requerimientos. Cada uno de estos procesos genera indicadores tales como: tiempo de ciclo de procesos, calidad, productividad, refuerzo de imagen y marca.



Fuente: Figura 5.1 La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor. Robert S. Kaplan y David P. Norton: Cuadro de Mando Integral (1996)

#### 2.1.4 Aprendizaje e Innovación

Los recursos humanos son la parte central de las organizaciones. Actualmente con el clima cambiante debido a la tecnología, cada vez es más necesario que los empleados reciban capacitación y motivación constante.

Esta perspectiva incluye capacitación a los empleados y actividades ligadas a la cultura organizacional, además de los aspectos concernientes a los sistemas empleados para alcanzar los objetivos estratégicos.

Con el fin de que las compañías logren crear valor a largo plazo y cumplan con los objetivos desarrollados en las 3 perspectivas restantes, se requiere construir un mecanismo que llene las brechas en el conocimiento y procesos existentes debido a las innovaciones continuas del mercado; y para ello el BSC propone tres áreas principales a enfocar: personas, sistemas y clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Algunos indicadores clave en esta perspectiva corresponden a:

- Satisfacción del empleado
- Retención del empleado

- Entrenamiento del empleado
- Alineación de los incentivos para los empleados con los demás indicadores de éxito de la empresa.

Según estudios acerca de la evolución del BSC encontramos que “la primera etapa es la que se centra fundamentalmente en el performance o desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que nos permitan medir su alcance. En la segunda etapa el BSC trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores. En la tercera fase, se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa-efecto y se establecen los mapas estratégicos. Por último, la cuarta etapa hace referencia al alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de BSC”.<sup>4</sup>

Con base en los conceptos estudiados, a mi modo de parecer el BSC constituye un conjunto razonable de elementos que se relacionan directamente con las acciones a tomar según la estrategia organizacional, sirviendo de ayuda a la planificación y gestión que mejora la comunicación y suministra información adecuadamente en todos los niveles. Por medio del uso de software, esta metodología al aplicarla correctamente se convierte en la herramienta capaz de conducir cambios organizacionales centrados en los objetivos estratégicos que conducen a resultados sostenibles.

---

<sup>4</sup> La cuarta generación Balanced Scorecard: Revisión crítica de la literatura conceptual y empírica, José Luis Masson Guerra – Jordi Truno I Gual – Universitat Autònoma de Barcelona

### 2.1.5 Ejemplos

<b>Electronics Company</b>		
<b>Customer</b>	Quality	Number of Defects
	Price	Competitive Comparison
	Delivery	Number of On time Deliveries
	Shipments	Sales Growth
	New Products	Number of new products to support
	Support	Customer Satisfaction Survey
<b>Internal</b>	Efficiency in manufacturing	Cycle Time
	New product introductions	Rate of new introductions
	New product success	Number of orders
	Sales penetration	Actual vs. Plan
	New businesses	Number of new businesses each year
<b>Inno- vation</b>	Technology leadership	Product performance benchmarking
	Cost leadership	Quarterly Manufacturing Overhead
	Market leadership	Market share (all markets)
	Research & Development	Number of new products
<b>Finan- cial</b>	Sales	Annual growth rate
	Cost of Sales	Annual trend line
	Profitability	Return on capital employed
	Prosperity	Cash flows
<b>Empl oyee</b>	Competitive Salaries	Local area comparisons
	Opportunity	Satisfaction rating
	Citizenship	Contributions to community

Fuente: Applying the Balanced Scorecard to Small Companies by Chee W. Chow, Kamal M. Haddad, and James E. Williamson - Management Accounting, August 1997

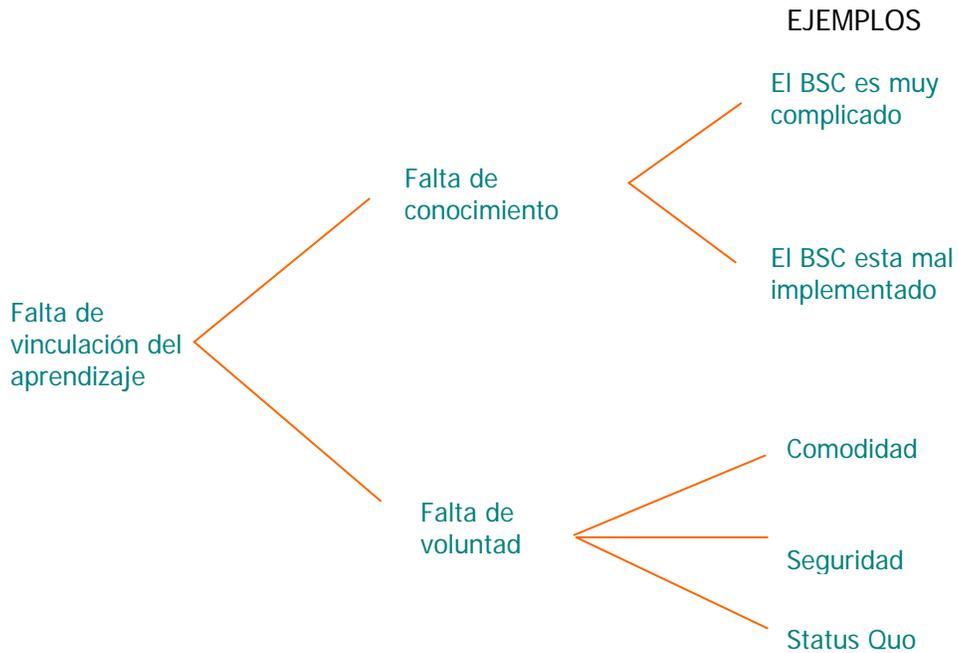
<b>Food Ingredients Company</b>		
<b>Financial</b>	Capture additional industry growth	Comparison to industry growth
	Maintain base business / continue to be preferred supplier to customer	Volume trend line / gross margin
	Expand into global markets	Ratio of domestic to international sales
	Commercialize new ingredients and services that are profitable	Percent of sales from launched products / gross profit from new products
<b>Customer</b>	Lowest cost supplier	Total cost relative to competition
	Products and services customized to meet local needs	% of products in R & D in test phase
	Customer satisfaction	Customer surveys
<b>Internal</b>	Maintain low cost base	Total cost relative to competition
	Maintain consistent production	First pass success rate
	Continue to improve distribution efficiency	Percent of perfect orders
	Build capability to screen profitable products and services	Change in economic value
	Integrate acquisitions	Revenues per salary dollar
<b>Learning</b>	Link strategy to reward system	Net income per dollar of variable pay
	Foster culture that supports innovation and growth	Annual assessments / Quarterly reviews
	Develop competencies critical to overall gaps that must be filled	Percentage of competency deployment filled on tracking matrix

Fuente: Applying the Balanced Scorecard to Small Companies by Chee W. Chow, Kamal M. Haddad, and James E. Williamson - Management Accounting, August 1997

### 3 Limitaciones y Resistencias a la Aplicación del Balanced Scorecard

De acuerdo a la comunidad que usa el BSC, los tableros de comando clarifican los modelos de negocios, ayudan a distinguir la estrategia en la organización, hacen que los procesos sean mas efectivos y mejoran el desempeño financiero; a pesar de esto y de ser la metodología mas usada por los directivos en la gestión organizacional, el BSC a nuestro modo de parecer y luego del análisis presenta algunas limitaciones para su uso, las cuales presentaremos a lo largo de este capítulo.

Las ideas presentadas a continuación no pretender expresar que existe algo incorrecto con el BSC, procuran dar a conocer los aspectos que pueden llegar a ser un impedimento para obtención de las metas estratégicas.



Uno de los problemas observados en el BSC es que no provee una guía práctica para su puesta en marcha, y por lo tanto algunos ejecutivos lo perciben como una herramienta sistemática que será instalada en las compañías para abrir el horizonte económico a corto plazo.

Si bien el BSC requiere de un sistema informático para su correcto empleo, la visibilidad que

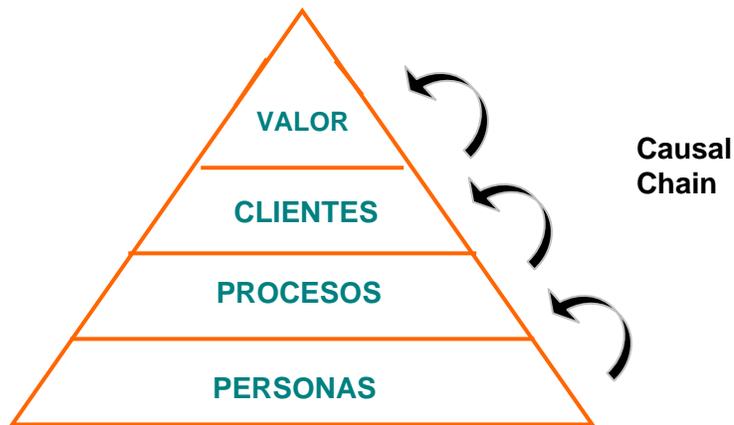
algunos directivos poseen se restringe al hecho de comprar una aplicación que “mágicamente” se encargara de solucionar o de mejorar el desempeño empresarial, sin tener en cuenta todas las actividades que se deberán generar alrededor de la decisión de implementar esta metodología como la base para la estrategia organizacional.

Las perspectivas sugieren el uso de drivers que impulsen a la compañía alineándola con cada uno de los procesos internos, pero no existen sugerencias de cómo implementar esas métricas en un proceso evolutivo. Se hace imprescindible que los ejecutivos adviertan que el BSC no se puede tratar como una tarea que puede ser definida como “terminada”, sino que reconozcan desde el principio que el hecho de elegir al BSC como método de soporte induce el desarrollo progresivo de actividades en todos los niveles de la organización.

Es esencial que así como se define la estrategia organizacional, los objetivos de unidades de negocio y las métricas, se especifique también la asociación de cada objetivo financiero con los procesos internos conociendo qué demanda el cliente y diseñando quiénes y cómo lograrán los resultados financieros propuestos.

Otra restricción que es mencionada comúnmente se refiere a la falta de consideración de grupos de interés como los competidores y proveedores. El modelo presentado por k y n no tiene en cuenta a factores externos que también influyen de manera directa y fundamental en cada uno de los procesos operativos. A nuestro modo de parecer, una empresa que desee usar el BSC como herramienta no esta condicionada a regirse únicamente por las perspectivas básicas, sino que dependiendo de sus necesidades tiene la completa libertad de ajustar sus drivers de la manera apropiada a su beneficio.

La limitación que genera la causa de análisis de este trabajo y para nosotros considerada como la más importante, es la ausencia de vinculación de la perspectiva del aprendizaje con el resto de las perspectivas: procesos, clientes y financiera.



La mayoría de la literatura hallada muestra la relevancia de vinculación de las 4 perspectivas con la estrategia, apuntando siempre hacia relaciones de causa – efecto, drivers de actuación y vinculación con las finanzas.<sup>5</sup>

En el primer caso, al referirse a las relaciones causa – efecto, el BSC tiene en cuenta solo una dirección secuencial dirigida hacia los objetivos financieros, sin percatarse que la cadena actividades además de provocar consecuencias casi inmediatas, encierran también un delay que más tarde afectará no solo a aquel driver que produjo su reacción sino a los demás que complementan el cuadro balanceado.

Esta es una de las causas principales de falencia en la vinculación de las perspectivas y por ende de los indicadores entre cada una de ellas. Los directivos se centran en la definición de los indicadores adecuados respecto a los objetivos financieros, sin reparar que es necesario ampliar el horizonte de visión vislumbrando en el tiempo las acciones de las demás perspectivas que se verán afectadas por los resultados iniciales.

Las personas constituyen los cimientos de las organizaciones, gracias a ellas es posible o no lograr la sustentabilidad en el tiempo de una empresa.

Las resistencias naturales por las que se ve limitado la aplicación del BSC radican en el entendimiento y cultura de las personas acerca del mismo. Las razones primordiales por las que no se vincula en el BSC a la perspectiva del aprendizaje con las 3 perspectivas restantes son, la falta de conocimiento y la falta de voluntad (no quieren).

---

<sup>5</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton: Cuadro de Mando Integral (1996)

Uno de los motivos más comunes que surgen en la falta de conocimiento, es la idea o paradigma de que el BSC es demasiado complicado para implementarlo en la empresa. Muchos directivos reducen la toma de decisiones en cuanto a la adopción del BSC dentro de sus márgenes mentales condicionando su implementación.

Como se dijo anteriormente las personas son los pilares de las empresas, y en este caso constituyen el mayor obstáculo para alinear a la organización y conducirla hacia el avance y crecimiento deseado con base en la visión y los objetivos estratégicos.

La otra cara de la moneda en esta situación se presenta cuando los directivos en su afán de implementar el BSC en la organización no definen correctamente los indicadores de actuación y los objetivos estratégicos. El paso más importante en el diseño del BSC es comprender a cabalidad cuales son los drivers que dirigen los procesos en todos los niveles de la organización; si no se tiene el conocimiento suficiente, la compañía desperdiciará tiempo, dinero y esfuerzos sin conseguir las metas propuestas.

Es necesario no perder de vista ciertos aspectos básicos a la hora de la definición de los indicadores, como son el entorno, la organización, los grupos departamentales internos y los individuos. Además de esto, el BSC se debe desarrollar con base en la estrategia específica de un negocio, involucrando a los empleados de manera que se perciba en todos los niveles el trabajo y la dedicación oportuna requerida.

Siguiendo con las premisas mencionadas, la falta de voluntad, el no querer implementar el BSC es tal vez la más difícil de sobrellevar. Como argumento a esta proposición se derivan tres factores principales, comodidad, seguridad y status quo.

La ejecución del BSC conlleva a un arduo trabajo no solo de los ejecutivos, sino de todo el personal de la compañía. El compromiso comienza en los niveles mas altos de la organización quienes serán los encargados de hacer los presupuestos, definir objetivos y métricas, establecer acciones a tomar, y comunicar los resultados de estos análisis al resto de la empresa, etc., luego la responsabilidad se distribuye en todos los niveles.

Cuando los directivos se percatan que la implementación del BSC es laborioso más no imposible y que requiere el apoyo de todos, se sienten amenazados ante la posibilidad de salir de la zona de confort donde se encuentran para aventurarse hacia un futuro que promete ser promisorio pero que requiere “demasiada” energía.

Como segunda barrera, encontramos la seguridad, basada en el miedo a conocer el verdadero estado en el que se encuentra la compañía y hacia donde va. El hecho de empezar a usar el BSC como metodología de gestión, supone un completo análisis organizacional, con el propósito de definir los objetivos estratégicos. En este proceso de descubrimiento, es posible encontrar como resultado múltiples situaciones, entre ellos la probabilidad de hallar información que refleje debilidades o falencias en la actual administración, poniendo en riesgo el status quo organizacional.

Así es como la seguridad y el status quo se mezclan formando un freno en la implementación del BSC, enfrentándonos a la resistencia al cambio, queriendo mantener los sistemas de gerencia vigentes que tendrán argumentos para conservar los mecanismos a los que están habituados y con los que se sienten conformes y seguros, manteniendo la gerencia oculta y no abierta a toda la organización.

## 4 Nueva Propuesta Metodológica para Superar las Limitaciones

### 4.1 Medir para aprender, no para reportar

¿Cuál es el propósito de medir el desempeño de una organización? La respuesta estándar es: para evaluarla. Al analizar profundamente esta afirmación, se manifiesta el motivo de las organizaciones por lograr el ideal acerca de la gestión del desempeño; se mide para aprender, con el fin de detectar problemas, tomar acciones correctivas, demostrar el éxito empresarial y obtener retroalimentación que sirva como fuente para la mejora continua.

El desarrollo del aprendizaje es evolutivo, a medida que surgen aspectos positivos o negativos como resultado de las mediciones, se generan indicadores útiles para controlar, promover, motivar o cambiar el flujo normal de los procesos actuales.

La medición del desempeño es una herramienta que ayuda a entender qué es lo que está funcionando y qué no, permite hacer un seguimiento y reconocer las acciones que deben ser ejecutadas para la mejora continua, indicando el impacto que se origina a raíz de las actividades actuales, distinguiendo cuáles son aquellas que pueden producir mejores resultados tangibles e intangibles.

Los sistemas de gestión empresarial como el BSC, exponen que las razones fundamentales de su aplicabilidad van más allá del simple hecho de mostrar resultados cuantitativos, plantean la relevancia de medidas cualitativas que sirvan como guía para reconocer procesos claves en el aprendizaje organizacional.

La diferencia que existe entre organizaciones que emplean sistemas de medición del desempeño, teniendo como centro únicamente los resultados económicos y aquellas que se basan en medir para aprender, se aprecia en que para los segundos, los aspectos primordiales son la generación de valor tanto para los clientes internos como para los externos, formulando cuestionamientos que cubren las expectativas financieras, de clientes, de procesos internos y por supuesto del personal empleado.

Actualmente, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros. El éxito competitivo está vinculado a

la habilidad de la empresa o negocio para explotar sus activos intangibles. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio.

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas aplicando acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades actuales.

## 4.2 Test ácido para medir la integración de las perspectivas del BSC

Actualmente las empresas están conscientes de la importancia de compartir el conocimiento a lo largo de toda la compañía. Las condiciones actuales, demandan a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios, lo cual requiere aplicar mecanismos que transfieran el aprendizaje desde afuera (entorno externo) hacia las unidades de negocio internas, transformándolas en una red alineada con el fin de comunicar y vincular los objetivos y las mediciones por medio del feedback.

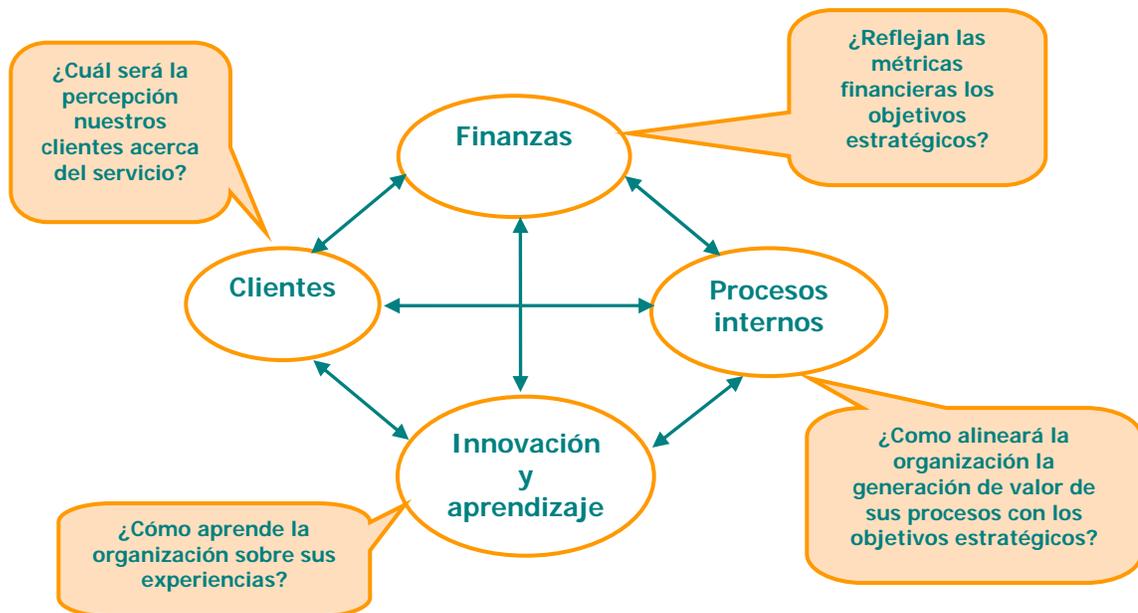
Es preciso advertir sobre la relevancia de conectar el desarrollo empresarial con los objetivos estratégicos, para ello cada perspectiva debe estar envuelta por propósitos específicos (resultados esperados), medidas (que indiquen cuales serán los indicadores), métricas tangibles e iniciativas de acción.

Tradicionalmente, la perspectiva del aprendizaje e innovación, ha sido vista como una unidad funcional, de soporte: sin tener en cuenta que en el contexto estratégico, ésta realmente se convierte en el centro de interacción con el resto de perspectivas, siendo la unidad de negocio que posee la clave de desempeño exitoso.

Con el fin de exponer la trascendencia que representa la vinculación acertada de la perspectiva de aprendizaje con las 3 restantes, en seguida presentaremos un test ácido acerca de los interrogantes que todo directivo debe realizarse al momento de introducir el BSC en la compañía.

- ¿Se generan conocimientos nuevos y experiencia en la compañía gracias a la ejecución de procesos definidos en las unidades de negocio? Y si es así, ¿se comparte este conocimiento a lo largo de la organización?
- ¿Percibe el cliente que la organización esta aprendiendo y se refleja ese valor en los resultados? ¿De qué manera?
- ¿Aprecian los clientes la eficacia del proceso de diseño del servicio – producto? ¿Cómo lo valoran?
- ¿Representa el aprendizaje y crecimiento en la compañía (procesos y personas) ganancias económicas sustentables?
- ¿Cuál es la contribución que el cliente realiza a la organización (imagen, solidez, evolución)?

- ¿Cómo se refleja en los resultados las preferencias del cliente?
- ¿Cómo se evidencia en los resultados las capacidades fundamentales de la empresa?
- ¿Está consciente la organización acerca de la importancia que representan sus habilidades claves en la generación de valor para los directivos y clientes externos?



Fuente: Diego Luzuriaga

### 4.3 Perspectiva Financiera

En esta perspectiva nos preguntamos: ¿Cómo la estrategia se convierte en beneficios de rentabilidad económica? En algunos casos se piensa que los resultados económicos son simplemente derivaciones de la correcta definición de objetivos y aplicación eficiente de los procesos, pero la realidad es que si se espera alcanzar ganancias financieras es fundamental que la estrategia esté enfocada en garantizar valor en todos los niveles.

Se sugiere entonces formular además de las ya presentadas las siguientes cuestiones:

- ¿Se obtienen ganancias gracias a las actividades centrales y por lo tanto se genera crecimiento en la empresa y en el valor para los accionistas?

- ¿La empresa cuenta con niveles apropiados de efectivo para operar a corto y largo plazo?

La perspectiva financiera entonces, tiene como propósitos:

- Definir los resultados esperados con base en la estrategia.
- Concretar los objetivos financieros como producto de los objetivos del resto de perspectivas.
- Contribuir a medir el riesgo del negocio. depender

#### **4.4 Perspectiva del Cliente**

Uno de los creadores del BSC, Robert Kaplan, expresó que los intereses de los clientes pueden ser divididos en cuatro áreas:

- Calidad
- Tiempo
- Desempeño
- Servicio

Dentro de cada una de estas áreas se encuentran subelementos que ayudan a cubrir las expectativas del cliente. Sin embargo con el fin de proveer un servicio de excelente calidad, es preciso gestionar estas cuatro áreas en forma conjunta, de manera que los clientes sean percibidos desde afuera, es decir, conociendo lo que efectivamente les genera valor desde su punto de vista, sin orientar sus necesidades con base en las metas de la organización.

La supervivencia de una empresa depende de sus clientes, por ello esta relación, como cualquier otra, es un proceso bidireccional durante el cual la empresa y el cliente construyen una base de conocimiento mutuo. La empresa aprende muchas cosas sobre el cliente con las cuales puede llegar a diseñar productos, servicios o soluciones que colmen o inclusive superen las expectativas del cliente.

En la perspectiva del cliente se logrará:

- Generar habilidad para cumplir con las expectativas del cliente.
- Ayudar a escoger la proposición de valor identificando los atributos que más aprecia el cliente.
- Colaborar a redefinir o reajustar las estrategias comerciales.

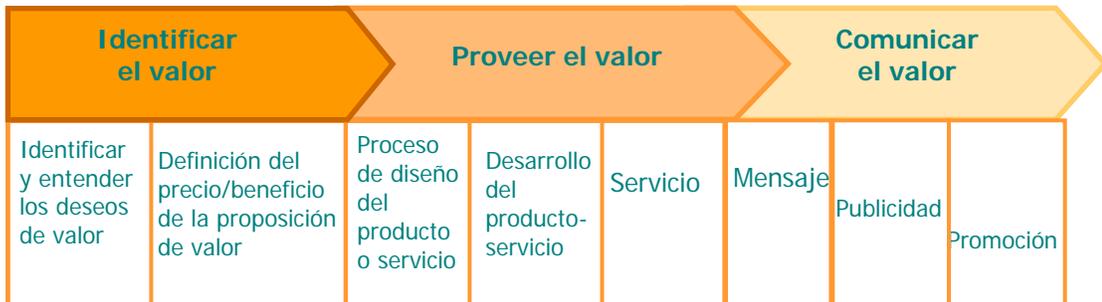
#### 4.5 Perspectiva Procesos Internos

¿Que se necesita hacer dentro del negocio para asegurar la entrega de valor según las necesidades y expectativas del mercado?

La habilidad para crear valor se establece por medio del desarrollo e implementación de competencias basadas en las necesidades cliente. Dichas competencias incluyen, gestión de la relación empresa – cliente (externo e interno), gestión de los objetivos y gestión de la información.

Estructurar todos los procesos implicados en la cadena de valor desde la posición del cliente asegura la entrega de servicios que concuerden con las expectativas formuladas por el mercado. Los procesos deben ser organizados con la premisa “ganar/ganar”, en la que todas las partes estén encausadas por la visión compartida de crear valor, pero no a expensas de los demás.

El sistema de provisión de valor de una organización se puede dividir en tres procesos básicos: identificar, proveer y comunicar valor a los clientes.



Fuente: Diego Luzuriaga

El desarrollo de dicho sistema posee como finalidad:

- Ayudar a identificar las ventajas competitivas necesarias que permitirán a la compañía a satisfacer la proposición de valor.
- Permitir a la compañía a identificar cuellos de botella que puedan obstaculizar en la entrega de valor (brechas).
- Determinar los factores claves del éxito

#### **4.6 Perspectiva de Aprendizaje e Innovación**

¿Cómo desarrollar y compartir valor dentro de la organización? En la economía actual basada en el conocimiento, los activos intangibles como el capital humano pueden llegar a ser hasta el 80 % del valor de la organización.

Ya que cada organización posee empleados y líderes que están rodeados de un clima cultural y de desarrollo cambiantes, la organización debe asegurar la adopción de procesos efectivos que permitan el progreso de los activos dentro de la compañía. Tales procesos, deben ser definidos para cada unidad de negocio, como consecuencia la organización estará en capacidad de crear valor en todos sus niveles promoviendo el desarrollo del capital humano de tres distintas maneras: compartiendo el conocimiento, desarrollando el liderazgo e impulsando el crecimiento de sus empleados.

Cabe recalcar que el aprendizaje del que se habla va mucho más allá de capacitaciones y entrenamientos para incrementar las habilidades de los integrantes de la compañía, esta perspectiva refleja su beneficio en cuanto al grado de experiencia que se adquiere luego de la adopción acertada del BSC en la organización.

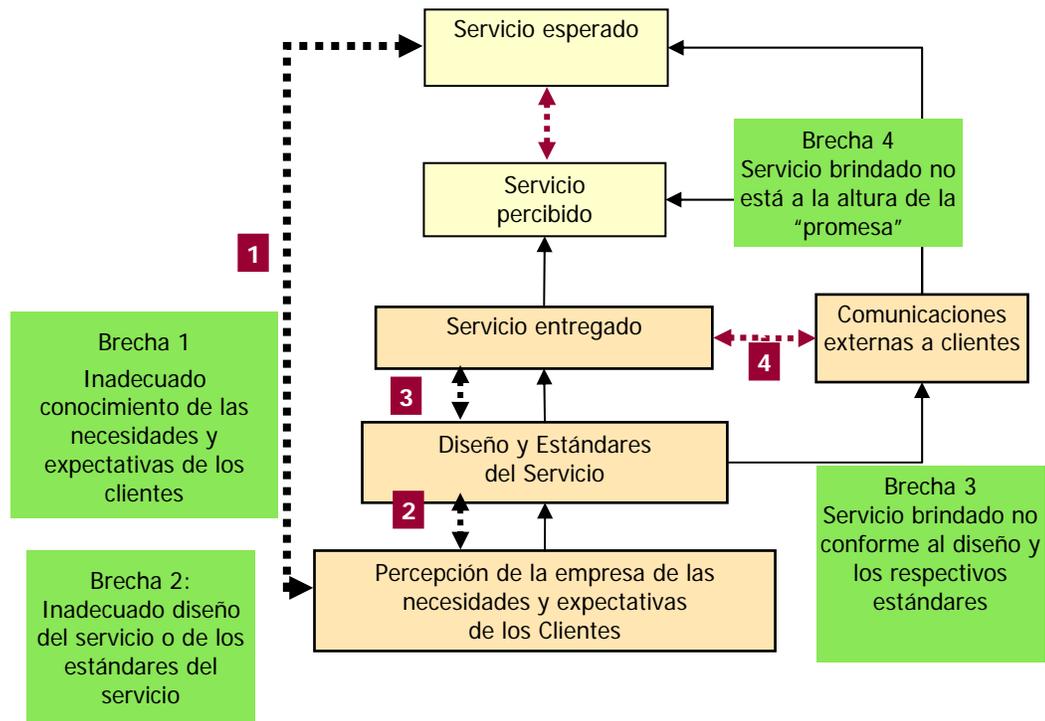
Cada individuo que participe en la consecución de las metas estratégicas estará consciente que al ejecutar adecuadamente los procesos internos, contribuye a la mejora continua con base en la retroalimentación recibida por parte de los clientes internos y externos.

Dentro de los objetivos del aprendizaje e innovación se encuentran:

- Permitir a la compañía identificar la mejor estructura organizacional que concuerde con las metas estratégicas.
- Proveer una visión sobre la madurez de la organización.
- Transformar el conocimiento como un activo en toda la organización

- Proveer una visión sobre la sustentabilidad de los procesos actuales.

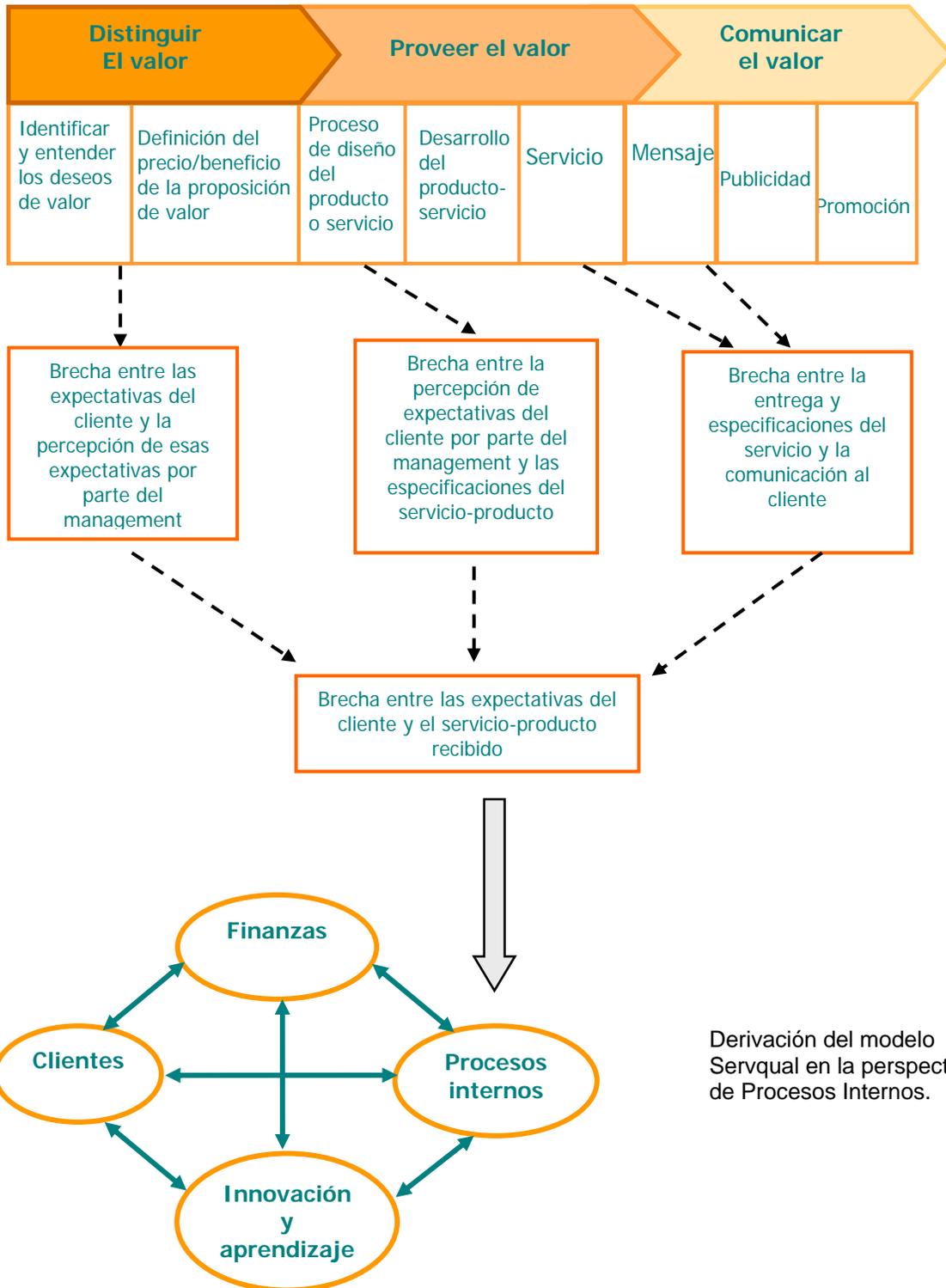
#### 4.7 Integración de la calidad de servicio en las perspectivas del BSC



Adaptación de SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: Parasuraman et al., Curry, 1999; Luk and Layton

Como refuerzo a la aplicación BSC en las organizaciones y con el fin de minimizar la falta de vinculación entre las perspectivas, introducimos el modelo de calidad SERVQUAL en la definición del sistema de provisión de valor.

El modelo de Calidad del Servicio desarrollado por Parasuraman, Berry y Zeithaml, describe las falencias en la percepción de las expectativas del cliente por parte de la organización proveedora del servicio; señala cuatro distintas brechas que reducen las oportunidades de satisfacción de los clientes.



Gracias a la adopción del modelo anterior, la creación de valor en la organización alineando las unidades de negocio instauro un entorno adecuado para el desarrollo de relaciones óptimas de los clientes externos e internos.

La generación de valor que provee el BSC sugiere la sinergia entre todas las unidades de negocio y por su puesto las perspectivas del modelo. Esta sinergia ocurre activamente identificando y coordinando las oportunidades de integración entre las actividades, procesos y personas en cada unidad a lo largo de toda la compañía.

Así, el BSC permite a la organización ofrecer más beneficios a los clientes gracias a los fuertes vínculos que se crean en el diseño de la proposición de valor, describiendo la estrategia derivada de las cuatro perspectivas.

Con la finalidad de conocer cómo afectan las brechas en la combinación del modelo de Parasuraman y el sistema de provisión de valor, a continuación se presentan las causas más frecuentes que pueden provocar falencias en la implementación de la metodología, impidiendo forjar los cimientos de un BSC exitoso y sin limitaciones.

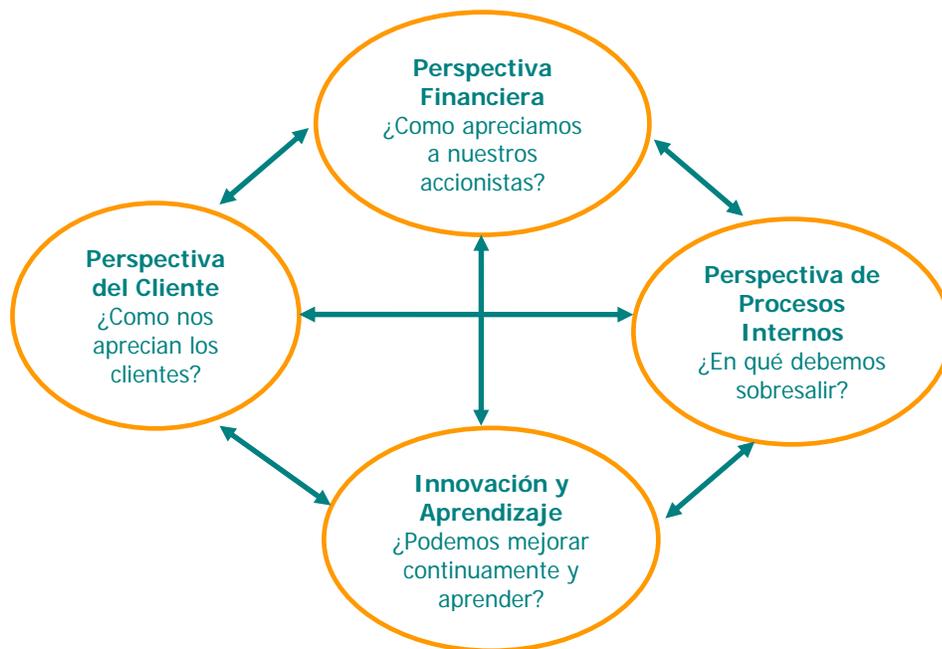
- Inexistencia de investigación de mercado exhaustiva, que ayude a entender las expectativas reales de los clientes.
- Falta de comunicación entre el personal que diseña el servicio – producto y el cliente, desembocando en falta de interacción entre las perspectivas.
- Foco inadecuado en la relación con los clientes. Se pierde de vista la importancia de mantener a los clientes actuales, enfocándose únicamente en la consecución de nuevos, sin una correcta segmentación de mercado.
- Con base en la falencia de relevamiento de requerimientos, se diseña (en el mejor de los casos, ya que muchas veces no existe un proceso de desarrollo de nuevos servicios) un servicio – producto confuso y con la ausencia de estándares sobre las expectativas de los clientes.
- Predisposición a considerar a las comunicaciones externas como independientes del servicio.
- Falta de instrucción al cliente acerca del servicio – producto.
- Ofrecimientos fuera del alcance del servicio – producto.
- Ausencia o poca comunicación entre las unidades de negocio en la organización.

## 5 Aplicación Metodológica en Empresas de Servicios

El BSC puede ser aplicado en todo tipo de empresas, pymes, grandes corporaciones, industrias u organizaciones de servicios; su utilidad se ve reflejada en todos los niveles, siempre y cuando sea correctamente definido e implementado.

Cada perspectiva posee objetivos. Independientemente del tipo de empresa que lo implemente, resulta imprescindible para los directivos encargados del diseño del BSC responder en primera instancia interrogantes acerca de cuales son los aspectos que generan valor en cada perspectiva.

Una vez que se haya identificado plenamente las objetivos, los procesos clave que generan valor para los clientes internos y externos y los metas económicas, surgen nuevos cuestionamientos referente a cómo cada uno de esos propósitos deben actuar en conjunto para la consecución de la estrategia global.



Fuente: Diego Luzuriaga

## 5.1 Taxonomía de Servicios

Existen numerosas definiciones acerca de los servicios, expuestas a lo largo de los años. Para Grönroos los servicios son una actividad o unas serie de actividades de naturaleza mas o menos intangibles, que por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados del servicio, y/o los recursos o bienes físicos, y/o los sistemas del proveedor del servicio, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente<sup>6</sup>

Los servicios pueden ser clasificados de diversas formas. Dentro de los estudios realizados acerca de la calidad de servicio y mercadotecnia, Christopher Lovelock desarrolló una categorización según el tipo de acción y según el receptor de servicio.

Tipo de Acción	Receptor del Servicio	
	Personas	Objetos
Acciones Tangibles	<p><b>Dirigidos a las Personas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de Pasajeros</li> <li>• Cuidado de la Salud</li> <li>• Alojamiento</li> <li>• Salones de Belleza</li> <li>• Gimnasios</li> <li>• Restaurantes</li> <li>• Peluquerías</li> </ul>	<p><b>Dirigidos a la Objetos Físicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de Carga</li> <li>• Reparaciones y Mantenimiento</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Distribución Minorista</li> <li>• Jardinería</li> <li>• Disposición/Reciclado de desechos</li> <li>• Reabastecimiento de Combustible</li> </ul>
Acciones Intangibles	<p><b>Dirigidos a la Mente de las Personas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad y Relaciones Públicas</li> <li>• Arte y Entretenimiento</li> <li>• Consultoría en Dirección de Empresas</li> <li>• Educación</li> <li>• Servicios de Información</li> <li>• Conciertos Musicales</li> <li>• Servicios de Telefonía</li> <li>• Psicoterapia</li> </ul>	<p><b>Dirigidos a Activos Intangibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Procesamiento de Datos</li> <li>• Seguros</li> <li>• Servicios Legales</li> <li>• Servicios de Compras</li> <li>• Inversiones Financieras</li> <li>• Desarrollo de Software</li> <li>• Consultoría de procesos</li> </ul>

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos33/gestion-procesos/gestion-procesos.shtml>

Una de las particularidades que hacen distinguibles a los servicios es su espectro de tangibilidad, La tangibilidad según Parasuraman viene dada por la apariencia de instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.<sup>7</sup>

En este sentido los servicios se distinguen por:

- No poder ser almacenados.
- No se pueden patentar.
- No pueden ser desplegar o comunicados fácilmente.
- Determinar el precio no es sencillo.

Hoy por hoy, según estadísticas de la economía en Suramérica<sup>8</sup>, los servicios constituyen el mayor porcentaje dentro del Producto Interno Bruto de los países, demostrando un crecimiento notable ante el resto de actividades económicas, sobre todo en los países mas desarrollados.

Teniendo como base la información anterior y teniendo también como foco el objetivo del presente trabajo, a continuación se define un grupo de empresas sobre las cuáles se analizará la falta de vinculación entre la perspectiva de aprendizaje e innovación, con las perspectivas restantes.

	<b>PERSONAS</b>	<b>OBJETOS</b>
<b>ACCIONES TANGIBLES</b>	Transporte	Reparación y Mantenimiento
<b>ACCIONES INTANGIBLES</b>	Educación	Desarrollo de Software

---

<sup>7</sup> Parasuraman et al 1988

## 5.2 Empresas de Transporte Aéreo

Los servicios que ofrecen las aerolíneas constan de diferentes procedimientos que son ejecutados en lugares y por personas distintas, lo cual podría parecer complejo para el estudio de los aspectos que marcan la diferencia para los usuarios.

Con base en información suministrada por empresas encuestadoras<sup>8</sup>, los procesos que hacen competitiva a una aerolínea son:

- Costos
- Tripulación de vuelo
- Servicio ofrecido durante el vuelo
- Check in
- Abordaje de vuelos / partida de vuelos
- Avión
- Reservación del vuelo

Como ejemplo de un BSC para una aerolínea tenemos:

	OBJETIVOS	INDICADORES
FINANCIERO	Rentabilidad	Valor del mercado
	Incremento de revenue	Ingresos por asiento
	Costos bajos	Costo de arriendo de avión.
CLIENTE	Puntualidad de vuelos	Tasa de puntualidad de llegada vuelos
	Precios bajos	Estudios de mercado
INTERNO	Rapidez de "despegue"	Tiempo en tierra
		Puntualidad de salidas de vuelos
APRENDIZAJE	Alineación de personal de tierra con objetivos de empresa	% Alineación de personal de tierra con objetivos de empresa
		% Personal de tierra capacitado

<sup>8</sup> Figuras de <http://www.latin-focus.com/>

<sup>9</sup> <http://www.idpower.com/corporate/news/releases/pressrelease.aspx?ID=2006102>

En primera instancia, al diseñar procedimientos operativos fundamentados en las pretensiones de los clientes, el management de la compañía empieza a construir un servicio con cimientos sólidos. La utilidad de usar el sistema de provisión de valor para el cliente, radica en disminuir las brechas entre el servicio esperado y el servicio entregado; en este caso teniendo en cuenta que los procesos son sobre todo de tipo operativo (manejo de equipaje, reservación de pasajes, velocidad de atención a los pasajeros, etc.) y que la línea de visibilidad y de interacción están muy cerca al cliente, la percepción del servicio se ve afectada de manera directa entre las perspectivas de procesos internos y clientes.

Esta relación genera una de las ventajas competitivas de mayor envergadura. A pesar de que gran parte de las tareas son tácticas, el hecho de que el cliente esta presente durante la ejecución de todo el servicio, hace que el plantear adecuadamente la cadena de actividades a emprender constituya la fuente de gran satisfacción y de apreciación por parte del cliente.

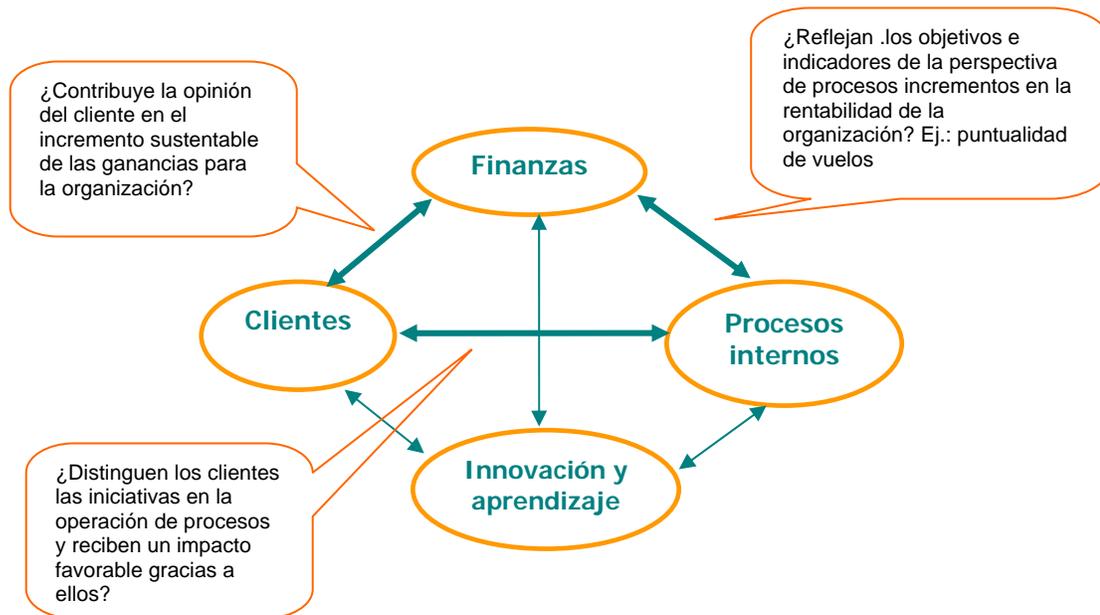
Si bien es cierto como bien se dijo anteriormente que la mayoría de los procesos en las aerolíneas son operativos, al analizar la perspectiva del aprendizaje e innovación encontramos que los empleados son una de las claves del éxito de la compañía, “Las aerolíneas que tienen una alta satisfacción de sus pasajeros, tienen dos cosas en común: procesos que aseguran una experiencia positiva y consistente de viaje, y además tienen el personal correcto trabajando para ellos haciendo que la experiencia de volar sea placentera”<sup>10</sup>

En este caso, la perspectiva del aprendizaje e innovación se centra más que todo en el desarrollo de las habilidades de los empleados para prestar un buen servicio, más que en el aprendizaje organizacional.

En cuanto a la perspectiva financiera, el negocio de las aerolíneas se ha convertido casi en un commodity, gracias a la proliferación de líneas a bajo costo. Los beneficios económicos en este sector dependen en gran parte de la perspectiva de cliente y procesos. La innovación en esta área requiere de inversiones muy grandes con periodos de repago amplios, por lo que es necesario encausar las ganancias organizacionales en la buena definición y adopción de procesos.

---

<sup>10</sup> Linda Hirneise executive director of the travel practice at J.D. Power and Associates. “The airlines that have high passenger satisfaction have two things in common: They have processes in place to ensure a consistent, positive travel experience, and they have the right people working for them, who make the flying experience a pleasurable one for their passengers.”



### 5.3 Empresas de Reparación y Mantenimiento

En empresas que ofrecen servicio de mantenimiento y reparación de equipos, los procesos se caracterizan por ser técnicos y generalmente repetitivos, utilizando procedimientos estáticos según el tipo de compostura; es así que el aprendizaje en la organización esta enmarcado a nivel operativo.

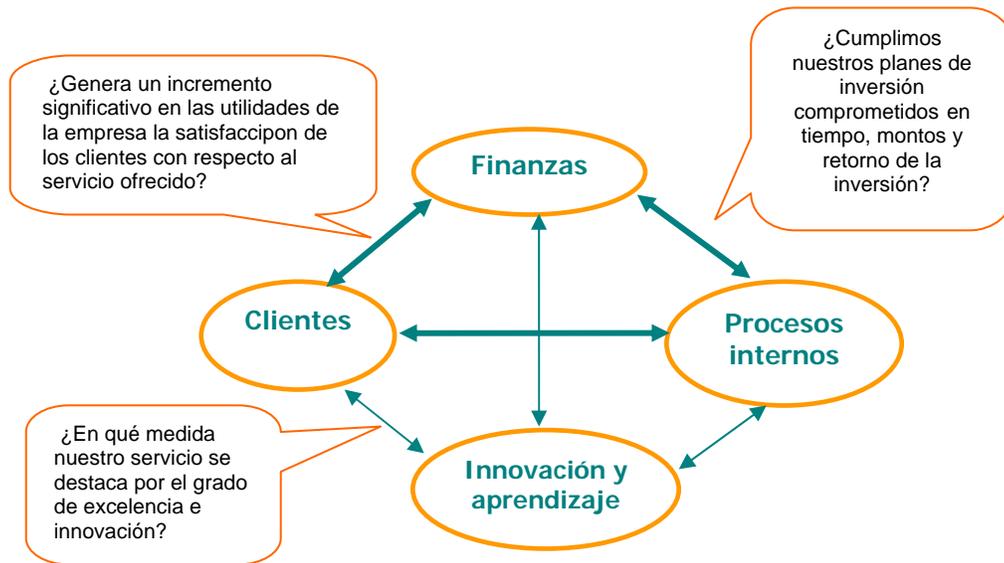
La satisfacción de los clientes es total o nula, ya que depende del excelente funcionamiento del equipo, si bien es importante la calidad del servicio que brinda el personal técnico, en este caso, el cliente estará complacido únicamente si el equipo opera de la manera adecuada.

Las conexiones más relevantes de las perspectivas en este sector, al aplicar el BSC se centran en los procesos, clientes y aprendizaje, teniendo como factor clave la efectividad operativa de los procedimientos, conformando así las capacidades esenciales para el crecimiento sostenible con base en el aprendizaje de nuevos métodos y mecanismos acordes a la demanda del mercado actual (entorno cambiante a mediano plazo).

Las metas financieras se logran con el uso de indicadores técnicos financieros orientados a medir el avance económico que busca el retorno sobre la inversión mejorando la confiabilidad de los equipos, la confiabilidad humana y de los procesos, sin descuidar el resultado técnico y los mecanismos capaces de ajustar el rumbo estratégico de la empresa.

	OBJETIVOS	INDICADORES
FINANCIERA	Maximizar el ROI y ROE	% Ventas
	Reduccion de costos	Ratio costo / utilidad
CLIENTES	Incrementar numero de clientes	% de clientes nuevos
	Fidelizar clientes	% de retención de clientes
	Satisfacción de clientes	Encuestas de satisfacción del servicio
PROCESOS	Disminuir solicitudes de reparación repetitivas	Número de solicitudes de reparación por daños repetitivos
	Obtener herramientas y maquinaria actualizada	# Adquisición de materiales de trabajo
	Reducir tiempo de reparación	Tiempo promedio de reparación.
	Reducir tiempo de llegada al cliente	Tiempo promedio de respuesta de servicio
APRENDIZAJE E INNOVACION	Innovación constante en maquinaria y herramientas	Frecuencia de la capacitación en nuevas tecnologías
	Motivación del personal	Indices de motivación (interno y externo)

El BSC se torna en una herramienta que posibilita la gestión, orientada a la visión de la empresa, con una extensa participación del personal e interrelacionada al cliente, con énfasis en los procesos.



#### 5.4 Empresas de Servicios Educativos

El BSC en el área educativa es un claro ejemplo de cuán importante es la gestión estratégica en el sector sin fines de lucro, en la que los indicadores financieros son menos relevantes.

Al aplicar correctamente el BSC en una entidad educativa, los directivos estarán en capacidad de identificar la misión de la organización respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la contribución de la entidad en la creación de conocimiento?
- ¿Qué tan efectivamente la entidad transfiere el conocimiento a sus estudiantes?
- ¿Qué tan eficazmente la entidad desarrolla y gestiona a sus recursos?
- ¿Qué tan eficazmente la entidad aprende de la experiencia?

Es evidente que las perspectivas principales en este caso corresponden al aprendizaje y la

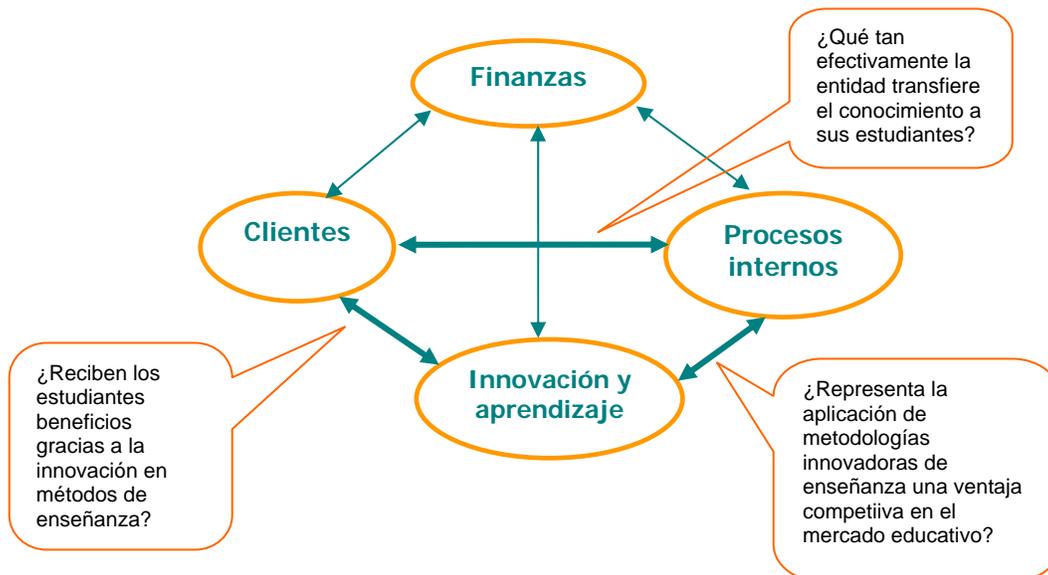
innovación, los procesos internos y clientes.

En este sentido al vincular los procesos con el aprendizaje, se aprecia que aún cuando se gana experiencia gracias a los últimos, el periodo necesario para percibir los verdaderos beneficios es bastante largo. Por ello la ventaja competitiva se genera en la manera en que el conocimiento sea impartido, teniendo en cuenta que el aprendizaje es continuo y no únicamente para los clientes externos (estudiantes) sino también para los internos (profesores), la entidad educativo estará en capacidad de desarrollar métodos innovadores que apoyen a la calidad de la instrucción.

El BSC se convierte entonces en una gran herramienta permitiendo generar valor por medio de cada fase en la transmisión de la enseñanza, ya que se recibe retroalimentación permanentemente, habilitando a la mejora continua en todos los niveles organizacionales.

Gracias a esta retroalimentación, al usar el BSC la entidad educativa asegura una relación estrecha con sus clientes, dejándoles participar en el diseño de las mejores prácticas en el sistema de provisión de valor, constituyendo una ventaja más de aplicar esta metodología.

En cuanto a la perspectiva financiera, se observa que las metas económicas son alcanzadas gracias a la gestión efectiva de las tres perspectivas restantes.



	OBJETIVOS	INDICADORES
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Invertir en la formación a largo plazo de sus cuerpo docente	Porcentaje promedio del numero de docentes seniority
	Realizar programas para el desarrollo de la carrera	Encuestas del clima organizacional Moral de los empleados
	Preparar y animar a los empleados a aplicar nuevas metodologías de enseñanza	% Aplicación nuevas metodologías en la institución
	Definir y reforzar los valores que promueven el trabajo en equipo, aprendizaje y el alto desempeño	Clima interno - Encuestas satisfacción del docente
CLIENTE	Establecer programa proactivo de servicio al cliente	Encuestas de satisfacción de los estudiantes acerca del aprendizaje
	Desarrollar relaciones con los clientes para el éxito mutuo	# Visitas de organismos certificadores
	Implementar un servicio de feedback y medicion eficiente	% rotación del cuerpo docente
PROCESOS INTERNOS	Simplificar y dinamizar los procesos de enseñanza	% Innovación procesos de enseñanza
	Establecer enlaces entre entidades educativas para la mejora de servicios	% Intercambios estudiantiles
	Adoptar mejores prácticas para la mejora de servicios	Calificación en sistemas de calidad para la mejora continua
FINANCIERO	Establecer una correcta contabilidad	Nivel automatización gestión administrativa contable
	Alinear las prioridades de la entidad con los requerimientos educativos	Beneficio / inversión

## 5.5 Empresas de Desarrollo de Software

Al implementar el BSC en una compañía de desarrollo de software existen 4 grandes áreas que son beneficiadas:

- Orientación de los usuarios
- Contribución del negocio
- Excelencia operacional
- Orientación a futuro

En este segmento del mercado la relación existente entre las cuatro perspectivas del BSC son las más representativas demostrando tener fuertes vínculos que añaden valor al negocio ofreciendo ventajas competitivas sustentables en periodos de tiempo adecuados al tipo de industria.

Así se observa una cadena de condiciones y resultados que apoyan la consecución de las metas estratégicas.



El sistema de provisión de valor en una compañía de desarrollo de software comprende la adopción de metodologías innovadoras en cuanto a las plataformas, lenguajes, equipos, sistemas de calidad, etc. El BSC en este sentido refuerza intensamente la vinculación entre las perspectivas de procesos y aprendizaje e innovación.

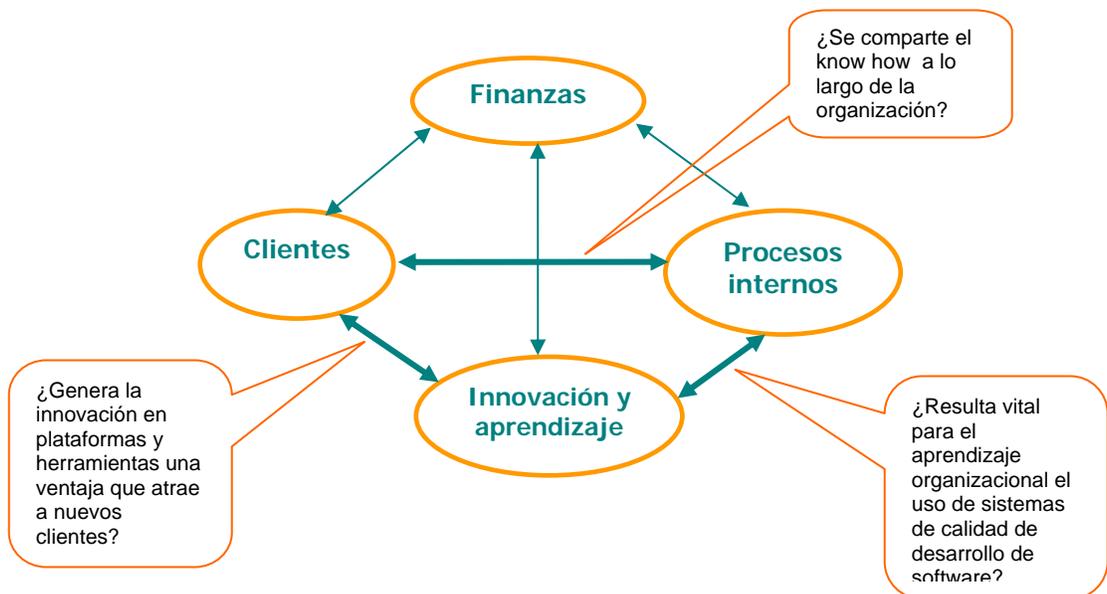
El valor agregado que asegura el éxito en este tipo de negocio esta dado por la capacidad de la empresa involucrando experiencia, metodologías, herramientas, infraestructura y capital humano.

Al ser una organización con actividades dinámicas en un entorno cambiante, los clientes externos precisan hacer parte de la creación del servicio-producto en forma directa, así es que manifiesta el nexo ventajoso entre los procesos, innovación y clientes.

	OBJETIVOS	INDICADORES
<b>APRENDIZAJE E INNOVACION</b>	Desarrollar y retener habilidades criticas	% Rotación / ausentismo
	Construir una cultura de alto rendimiento	Clima interno
	Reconocer excelente desempeño de los empleados	Compesaciones y retribucion por excelente desempeño
	Proveer a los empleados las herramientas y el conocimiento requerido	Entrenamiento y actualización de metodologias y herramientas
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Proveer la tecnologia adecuada para el éxito	Actualización constante sobre plataformas, tecnologias.
	Mejorar los procesos y la calidad	Aplicación de sistemas de calidad para el desarrollo de software
	Entregar soluciones según los calendarios establecidos	% de retrasos en deploys
	Gestión de requerimientos	# Cumplimiento de procesos de calidad
	Proveer soluciones innovadoras	Indice de adquisición de nuevas tecnologias
	Desarrollar procesos evolutivos de programación basados en sistemas de calidad	Aplicación de lenguajes de programación de ultima generación
	Centralizar los recursos	# de personal en oficinas centralizadas
	Distribuir el conocimiento y las buenas prácticas	% Empleo de programas constantes de comunicación interna
<b>CLIENTES</b>	Entender las necesidades del cliente-satisfacción de clientes	% de satisfacción de clientes - encuestas de satisfacción
	Promover relaciones con el cliente	% Reclamos y quejas
	Implementar a tiempo y con costos bajos soluciones efectivas	# implementación de proyectos a tiempo
<b>FINANCIERO</b>	Reducir costos operativos	% reduccion costos por obejtivo
	Contribuir al desarrollo de negocios rentables	# de nuevos negocios
	Promover desarrollo de nuevos mercados	Market share

Al analizar los beneficios de la relación estrecha entre las cuatro perspectivas que brinda el BSC con su adopción tenemos:

- Los procesos se convierten en un método para la mejora continua por medio del aprendizaje.
- Gracias a la innovación constante, los clientes perciben el interés de la empresa por entregar un servicio-producto de excelente calidad.
- La participación del cliente en el relevamiento de requerimientos y en la diseño del producto garantiza el cubrimiento de sus expectativas.
- Proponer servicios y productos innovadores acordes al mercado actual aumenta las posibilidades de ganar parte del mercado y por lo tanto incrementar las ventas.
- El desarrollo del sistema de provisión de valor en forma dinámica apoya la definición de precio-beneficio teniendo en cuenta el grado de riesgo del negocio y las capacidades económicas de la organización.



## 5.6 Integrando las perspectivas retroalimentando el aprendizaje

*Many companies move quickly and confidently in the wrong direction. Often, the reason has nothing to do with the quality of their products and services or with the abilities of their people. It has to do with an unduly cramped construction of strategy, a construction that does not focus on managing value”<sup>11</sup>*

La utilidad del BSC no depende del tipo de empresa en el que sea implementado sino de la forma en que sea diseñado y de qué aspectos sean tenidos en cuenta como modelo de gestión y comprensión de la estrategia.

Los directivos no deben perder de vista que el objetivo de las empresas es proveer valor a todos sus clientes, por lo tanto el uso del BSC se convierte en una herramienta capaz de producir un ciclo de valor que generará beneficios para todos.

El ciclo de valor del que hablamos se constituye en la fuente primordial para combatir con las limitaciones descritas, permitiendo al management enfocar la estrategia organizacional hacia una compañía orientada hacia las necesidades del cliente, la ejecución de procesos, el crecimiento e interés de sus activos intangibles (además de los tangibles), sin omitir los cambios constantes de las circunstancias actuales y por supuesto aplicando el liderazgo.

Es así como el BSC considerando también la economía dinámica de nuestros países y del mismo modo la aspiración de ser una herramienta de aprendizaje, utiliza la retroalimentación como fuente vital del ciclo de valor. De esta manera el ciclo comienza con la inversión de capital que los directivos destinan a la aplicación de la metodología, dedicando recursos a los activos intangibles y financieros, haciendo posible la medición del desempeño de la organización.

El aprendizaje empieza desde el momento en que se diseña el BSC y se extiende en cada etapa del proceso de medición, cuando son identificados puntos débiles y fuertes que al final son tomados en cuenta como factores que desencadenan acciones correctivas y preventivas.

Cada una de estas gestiones que se derivan de la retroalimentación favorece a la

---

<sup>11</sup> Extracted from the book *Valuation*, McKinsey & Company

consecución de la estrategia y la visión de la organización, sugiriendo el análisis de los resultados encontrados, para luego con base en logros obtenidos formular las siguientes acciones a tomar en pos del beneficio de la compañía, iniciando nuevamente el ciclo de retroalimentación.



## 6 Conclusiones

Según los ejemplos analizados a lo largo del presente trabajo se identifica que la diferencia mas notoria en la aplicación del BSC en los cuatro tipos de servicio es que para la empresas que ofrecen servicios tangibles la relaciones entre perspectivas que impactan efectivamente a la rentabilidad de la empresa se encuentran en los procesos, clientes y finanzas; mientras que aquellas empresas que brindan servicios intangibles se centran en los procesos, clientes y aprendizaje e innovación.

Con la finalidad de hacer frente a la falta de vinculación entre las perspectivas y de promover el aprendizaje como instrumento generador de valor recomendamos tener en cuenta los siguientes criterios en la aplicación y diseño del BSC.

### Diseño

- Ir de lo simple a lo complejo.
- Examinar el propósito de cada perspectiva en la organización con miras a la vinculación entre ellas.
- Identificar las perspectivas clave dependiendo del tipo de negocio.
- Proponer la mejor manera de proveer valor a los clientes.
- Reconocer qué vínculos entre perspectivas que representan mayores beneficios a la organización.

### Aplicación

- Analizar áreas de negocio primero de manera individual y luego integradamente con las otras áreas con el fin de entender como se interrelacionan con la empresa, y definir sus objetivos.
- Considerar la opinión del cliente como la guía que oriente los esfuerzos de diseño y mejora del sistema de provisión de valor.
- Revisar periódicamente los resultados obtenidos usando la estrategia como base de comparación, con el fin de adecuar los objetivos, drivers y acciones a tomar.
- Invertir efectivamente en procesos internos, personas, clientes, activos intangibles, competidores y activos tangibles.

### Aprendizaje

- Visualizar al BSC como un proceso sistémico y dinámico para adquirir y difundir información sobre los requerimientos y expectativas de los clientes.

- Concienciar a todos los niveles organizacionales que la retroalimentación constante es el pilar fundamental de aprendizaje.
- Examinar las fuentes de valor en cada perspectiva que constituyen ventajas competitivas.
- Usar las experiencias aprendidas como elemento desencadenante de la mejora continua.

El concepto del BSC es dinámico, ayuda a reconocer un panorama del desempeño de la organización y a enfocarse en aquellos aspectos críticos para el éxito, poniendo de relieve la estrategia y la consecución de los objetivos por medio de un proceso incesante de comunicación, retroalimentación, aprendizaje y medición.

Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre sus elementos conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella, permitiéndole responder ante los cambios.

## Bibliografía

- Cuadro de Mando Integral,  
Robert Kaplan y David Norton 1996  
ISBN: 84-8088-504-1
- Business Publications  
<http://www.schneiderman.com/Activities/publications.htm#BS%20article>
- Implementing a Balanced Scorecard at a Software Development Company  
<http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=/iel5/8054/22258/01038530.pdf?tp=&isnumber=&arnumber=1038530>
- La cuarta generación Balanced Scorecard: Revisión Crítica de la literatura conceptual y empírica  
<http://selene.uab.es/jmasson/Balanced%20Scorecard.pdf>
- Factores clave de éxito para una implantación exitosa del sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard  
<http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/handle/1992/463>
- The McKinsey Quarterly
- [http://mckinsey.com/ideas/mck\\_quarterly/](http://mckinsey.com/ideas/mck_quarterly/)
- Twelve years later: Understanding and realizing. the value of balanced scorecards  
[www.iveybusinessjournal.com/view\\_article.asp?intArticle\\_ID=487](http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=487)
- Business Intelligence  
<http://www.businessintelligence.com>
- Management – Balanced Scorecard – BSC  
<http://www.themanager.org/Knowledgebase/Management/BSC.htm>
- Balanced Scorecard – An emerging Dimension  
[http://www.indianmba.com/Faculty\\_Column/FC6/fc6.html](http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC6/fc6.html)
- Balanced Scorecard Academy – Paul Niven  
<http://www.balancedscorecard.biz/>
- The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings  
<http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=EJ621678>
- Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard  
[www.pnbmap.com/files/pdf\\_artikler/BukhMalmi.pdf](http://www.pnbmap.com/files/pdf_artikler/BukhMalmi.pdf)
- Service Quality Workshop  
[www.business.ualberta.ca/schoolofretailing/research/wps%20documents/Service%20Quality%20Audit.pdf](http://www.business.ualberta.ca/schoolofretailing/research/wps%20documents/Service%20Quality%20Audit.pdf)

- Refinement and Reassessment of the Servqual Scale  
Parasuraman, Berry, Zeithaml  
Volume 67, Number 4, Winter 1991