

Estrategia empresarial

Balanced Scorecard (BSC) y
KPI´s

Clase 6

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



INTRODUCCIÓN DE LA CLASE 6

El **Balanced Scorecard (BSC)** es una herramienta integral que permite a las organizaciones traducir su estrategia en acciones concretas mediante la definición de objetivos claros en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Estos pilares aseguran que las empresas no solo se enfoquen en los resultados financieros, sino también en los factores clave que impulsan el éxito a largo plazo, como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la innovación. A través de indicadores clave de rendimiento (KPIs), el BSC facilita el seguimiento del progreso y la alineación de todas las áreas de la organización con los objetivos estratégicos globales.

La estructura del BSC proporciona una visión completa del desempeño organizacional, permitiendo a las empresas identificar áreas de mejora y ajustar su estrategia en función de los resultados obtenidos. Cada perspectiva contribuye a garantizar que los objetivos financieros se logren de manera equilibrada, con procesos internos eficientes, clientes satisfechos y una cultura organizacional enfocada en el aprendizaje y la innovación. Este enfoque holístico ayuda a las organizaciones a mantenerse competitivas en mercados dinámicos y a construir una base sólida para el crecimiento sostenido.

6.1 Conceptos clave del Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC) responde a un análisis que, sustentado en un sistema de gestión estratégica, responde efectivamente al entorno cambiante en el cual desarrolla sus actividades la empresa, a través de un instrumento que permite supervisar, administrar y controlar mediciones de desempeño financieras y no financieras (Saravia, 2011).

Es así, que Robert Kaplan y David Norton desarrollan en la década de 1990 el denominado **Balanced Scorecard (BSC)**, cuya utilidad consiste en traducir la **estrategia** y **visión** empresarial en objetivos medibles. Se diferencia de la metodología tradicional, que se centra exclusivamente en indicadores financieros. El BSC proporciona una visión más equilibrada del rendimiento organizacional al considerar tanto métricas financieras como no financieras. Esto lo convierte en una herramienta estratégica esencial para asegurar que las organizaciones mantengan un equilibrio entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo.

Las cuatro perspectivas en las cuales se basa el Balanced Scorecard (BSC), que permite a través de sus métricas, evaluar un aspecto crítico del desempeño de las organizaciones, son: financieras, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

1. **Perspectiva financiera:** Esta sigue siendo fundamental, en razón que los resultados financieros son esenciales para cualquier organización. A través de indicadores como el **retorno sobre la inversión (ROI)** y los **márgenes de beneficio**, las empresas pueden evaluar si están logrando sus objetivos financieros.

Además, se traduce también como la capacidad de la organización en generar rendimiento a sus accionistas como resultado de la aplicación de sus estrategias comerciales.

2. **Perspectiva de clientes:** Evalúa el éxito de la organización en atraer y retener clientes. La satisfacción del cliente, la lealtad y la participación de mercado son indicadores clave en esta perspectiva, permitiendo a las empresas medir su posición en el mercado y la calidad de sus relaciones con los clientes.

Así como, el análisis centrado en buenos productos o servicios, valores agregados de los mismos (propuesta de valor) y sus precios competitivos permite captar, fidelizar y mejorar las relaciones con sus clientes.

Los aspectos más relevantes que la empresa debe medir en esta perspectiva son: calidad, desempeño, servicio y tiempo. (Tapia, Guitérrez, Cangás, & Ojeda, 2018, Edición N.3)

3. **Perspectiva del procesos interno:** Esta perspectiva mide la eficiencia de los procesos clave que impulsan el éxito organizacional. La optimización y mejora continua de los procesos es fundamental para garantizar la competitividad y la productividad de la organización.

Esta perspectiva abarca cuatro actividades básicas: 1. Construir una franquicia estimulando la innovación. 2. Incrementar el valor del cliente mediante la expansión y fortalecimiento de relaciones existentes. 3. Lograr la excelencia operativa. 4. Convertirse en un buen ciudadano corporativo - stakeholders. (Kaplan & Norton, 2001a)

4. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Evalúa la capacidad de la organización para innovar y mejorar en el tiempo. Se enfoca en la infraestructura interna que apoya el crecimiento, incluyendo la capacitación del personal, la retención de talento y la innovación.

Es importante identificar, como organización, factores que influyan en su desempeño actual y futuro, como la competencia, la cultura corporativa y la tecnología. De esta manera, los líderes de la organización pueden alinear el talento humano y la tecnología disponible con los requisitos estratégicos de sus procesos internos, con el objetivo principal de generar valor.

Origen y evolución del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard surgió como una respuesta a la creciente necesidad de las organizaciones de ir más allá de las métricas financieras tradicionales. Los **indicadores financieros**, por sí solos, por sí solos, no reflejan el éxito completo de una empresa, ya que no capturan factores esenciales como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa o la capacidad para innovar. Kaplan y Norton propusieron el BSC como una solución para integrar indicadores financieros y no financieros en un sistema de medición integral.

Inicialmente, el BSC se centraba en la medición del rendimiento, pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en una herramienta de gestión estratégica completa. En lugar de solo medir el desempeño pasado, el BSC se utiliza hoy en día para guiar la ejecución de la estrategia de la organización, asegurando que todas las partes de la empresa trabajen hacia objetivos comunes. La flexibilidad del BSC ha permitido su adopción en una amplia gama de industrias, desde empresas tecnológicas como Google, hasta grandes corporaciones manufactureras como Toyota.

Beneficios del Balanced Scorecard

El principal beneficio del BSC es que permite a las organizaciones alinear sus **actividades operativas con su estrategia global**. Al desglosar los objetivos estratégicos en indicadores específicos y medibles, las empresas pueden monitorear su progreso de manera continua y hacer ajustes según sea necesario. Esto ayuda a evitar la desconexión entre la planificación estratégica y las operaciones diarias. Otro beneficio clave es que el BSC ayuda a las empresas a equilibrar sus **indicadores financieros con indicadores no financieros**, asegurando que la organización no se enfoque exclusivamente en los resultados a corto plazo, sino que también considere su capacidad de sostenibilidad a largo plazo. Esto es particularmente importante en industrias donde la innovación y la satisfacción del cliente son esenciales para mantener una ventaja competitiva.

Además, el BSC promueve la **transparencia y la responsabilidad** dentro de la organización. Al crear un mapa estratégico que incluye objetivos claros y medibles, se mejora la comunicación entre los diferentes departamentos y niveles de la organización. Cada unidad de negocio sabe cómo sus actividades contribuyen al éxito general, lo que fomenta un mayor compromiso con los objetivos estratégicos.

Desafíos del Balanced Scorecard

A pesar de sus ventajas, la implementación del BSC no está exenta de desafíos. Uno de los principales es la **complejidad de su aplicación**, especialmente en organizaciones grandes con múltiples niveles jerárquicos. Identificar los indicadores correctos para cada una de las perspectivas y alinearlos con los objetivos estratégicos puede ser una tarea difícil y requiere una planificación cuidadosa.

Otra limitación es que el éxito del BSC depende en gran medida de la **calidad de los datos**. Para que el BSC sea efectivo, las organizaciones deben contar con sistemas robustos de recopilación de datos y análisis. Si los datos no son precisos o no están actualizados, las decisiones estratégicas pueden basarse en información errónea.

Para profundizar los conceptos analizados se sugiere realizar la siguiente lectura:

Tapia, V., Guitérrez, L., Cangás, E., & Ojeda, D. (2018, Edición N.3). BALANCED Scorecard: Una Herramienta de Gestión Gerencial en Economías Desarrolladas. Revista Digital Tambara, 448 - 459.

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/2.BSC_Tapia_Final.pdf

6.2 Relación entre el Balanced Scorecard (BSC) y los Objetivos Estratégicos

El **Balanced Scorecard (BSC)** se ha convertido en una herramienta central para traducir la **estrategia organizacional** en **objetivos concretos y medibles**, lo que asegura la alineación de todas las actividades operativas con las metas a largo plazo de la empresa.

A través del BSC, las organizaciones pueden crear un **mapa estratégico** que conecta los objetivos organizacionales generales con **indicadores de desempeño** específicos en las cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

1.3 Alineación de los Objetivos Estratégicos

El BSC permite una **alineación efectiva** entre las metas estratégicas y las operaciones diarias, lo que facilita la integración de la estrategia en todos los niveles de la organización. Los **objetivos estratégicos**, como el crecimiento de la participación de mercado, la reducción de costos o la mejora de la satisfacción del cliente, se dividen en **objetivos más pequeños y medibles** en cada una de las cuatro perspectivas. Esto asegura que todos los empleados comprendan cómo sus actividades cotidianas contribuyen a los objetivos globales de la organización.

Por ejemplo, si una organización tiene como **objetivo estratégico** aumentar sus ingresos un 10% en el próximo año, el BSC permite desglosar esta meta en **objetivos operacionales** específicos para cada área. En la **perspectiva financiera**, el objetivo podría ser aumentar los márgenes de beneficio mediante la optimización de costos. En la **perspectiva de clientes**, la meta podría ser mejorar la satisfacción del cliente a través de un mejor servicio, lo que, a su vez, aumentaría la lealtad del cliente y las ventas recurrentes.

El Balanced Scorecard permite, en términos generales, lograr que las empresas alineen sus objetivos estratégicos con la misión, visión y valores corporativos por medio de sus perspectivas estratégicas: Financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Visión Estratégica y Ejecución Operativa

Uno de los mayores desafíos para las organizaciones es asegurarse de que la **estrategia** no se quede en un nivel abstracto o conceptual, sino que sea **implementada efectivamente** en el día a día. El BSC proporciona un marco para garantizar que la visión y misión de la organización sean claras y medibles a través de **objetivos estratégicos** específicos y **KPIs**. La ejecución de la estrategia requiere que cada área de la organización entienda su rol en la consecución de las metas globales, y esto se logra utilizando el BSC como **punto entre la estrategia y la operativa**.

Los KPIs (*Key Performance Indicators / Indicadores clave de desempeño*), permiten medir y evaluar el camino al cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización. Al proporcionar información concreta y medible que permiten tomar decisiones, se convierten en una herramienta de gestión indispensable.

Los KPIs deben ser medibles (cuantificables), específicos (objetivo concreto), alcanzables (reales), relevantes (alineados a la organización y su planificación) y temporales (período determinado para su evaluación)

Se sugiere revisar el siguiente enlace (SSOMA, 2021):

SSOMA, G. C. (09 de 04 de 2021). Cómo Crear un KPI - Indicadores Clave de Desempeño- Indicadores de Gestión. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=E7VXe7zGc5Q>

Empresas líderes en el mercado, como **IBM** y **PepsiCo**, han utilizado el BSC para alinear su estrategia de crecimiento con actividades operativas concretas. Mediante la vinculación de objetivos financieros con otros indicadores de satisfacción del cliente y eficiencia operativa, estas empresas han logrado mejorar tanto sus resultados financieros como su eficiencia operativa. En estos casos, la estrategia no solo fue bien formulada, sino también ejecutada con precisión gracias al BSC.

Seguimiento del Desempeño Estratégico

El BSC no solo alinea las operaciones con los objetivos estratégicos, sino que también ofrece un **mecanismo robusto para monitorear y ajustar la estrategia** a medida que avanza el tiempo. Los indicadores establecidos en cada perspectiva se **monitorean continuamente** para asegurarse de que la organización esté progresando hacia sus objetivos. Esto permite una **evaluación continua** del desempeño y la capacidad de ajustar las estrategias rápidamente si se detectan desviaciones.

Por ejemplo, en la **perspectiva financiera**, si una empresa no está alcanzando sus metas de rentabilidad, el BSC permite a la organización identificar en qué procesos internos o en qué áreas de atención al cliente pueden estar fallando. A partir de esta evaluación, pueden hacerse ajustes específicos para

redirigir la estrategia y asegurar que se mantenga en el curso adecuado.

Mapa Estratégico del BSC

Una de las grandes ventajas del BSC es la capacidad de visualizar toda la estrategia mediante la creación de un **mapa estratégico**. Este mapa muestra cómo los diferentes objetivos estratégicos están conectados y cómo cada área contribuye al éxito global. Los objetivos en las perspectivas de **clientes**, **procesos internos**, y **aprendizaje y crecimiento** se alinean con los objetivos financieros, mostrando claramente cómo la mejora en estas áreas influye en los resultados finales. Un **mapa estratégico efectivo** permite una comunicación clara de la estrategia dentro de la organización, asegurando que todos los niveles entiendan cómo sus contribuciones individuales se relacionan con las metas generales.

6.3 Perspectivas del Balanced Scorecard (BSC)

El **Balanced Scorecard (BSC)** se basa en cuatro **perspectivas clave** que permiten a las organizaciones medir y gestionar su desempeño de manera integral. Cada perspectiva aborda un área crítica de la organización y proporciona una forma de evaluar tanto el desempeño actual como el potencial futuro. Estas cuatro perspectivas son: **financiera**, **clientes**, **procesos internos**, y **aprendizaje y crecimiento**. Al integrar estas áreas, las organizaciones pueden asegurar que no solo se centran en los resultados financieros, sino también en los factores subyacentes que impulsan el éxito a largo plazo.

6.3.1 Perspectiva Financiera: Métricas Clave y su Interpretación

La **perspectiva financiera** sigue siendo esencial dentro del BSC, ya que mide los resultados económicos que son vitales para la supervivencia de cualquier organización. Los indicadores clave en esta perspectiva incluyen el **retorno sobre la inversión (ROI)**, la **utilidad operativa**, los **ingresos netos** y la **rentabilidad sobre el capital invertido (ROIC)**. Estas métricas ayudan a evaluar si las estrategias implementadas están generando valor económico y si la organización está cumpliendo con sus objetivos financieros.

El **retorno sobre la inversión (ROI)** es uno de los indicadores financieros más utilizados, ya que mide la eficiencia de la inversión realizada por la empresa en diferentes áreas de negocio. Otro indicador común es la **utilidad operativa**, que muestra cuán eficiente es la empresa en generar ganancias a partir de sus operaciones diarias, excluyendo factores como impuestos o intereses.

Empresas como **PepsiCo** han utilizado el BSC para monitorear su desempeño financiero a nivel global, asegurando que las decisiones estratégicas, como la expansión a nuevos mercados, estén alineadas con los objetivos financieros a largo plazo.

6.3.2 Perspectiva de Clientes: Satisfacción, Retención y Lealtad

La **perspectiva de clientes** del BSC se enfoca en la **satisfacción del cliente**, la **retención** y la **lealtad** como indicadores clave del éxito de la organización en el mercado. La satisfacción del cliente se mide generalmente a través de encuestas, puntuaciones netas del promotor (NPS) y la retención de clientes, lo que proporciona información sobre si los productos o servicios de la empresa cumplen con las expectativas de los consumidores.

El **BSC** permite a las organizaciones identificar qué tan bien están atendiendo las necesidades de sus clientes, lo cual es crítico en industrias competitivas. Por ejemplo, **Amazon** utiliza esta perspectiva para garantizar que sus servicios de entrega y atención al cliente cumplan con los estándares que los usuarios esperan, mejorando continuamente la experiencia del cliente para garantizar su retención a largo plazo.

6.3.3 Perspectiva de Procesos Internos: Mejora Continua y Eficiencia

La **perspectiva de procesos internos** analiza la eficiencia y efectividad de los procesos que permiten a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos. Esta perspectiva incluye indicadores relacionados con la **mejora continua**, la **optimización de procesos** y la **calidad operativa**. Las empresas que implementan el BSC buscan asegurarse de que sus procesos internos sean eficientes, minimicen desperdicios y agreguen valor a los productos o servicios.

Un buen ejemplo de la implementación exitosa de la **perspectiva de procesos internos** es **Toyota**, que ha integrado el BSC con su **Sistema de Producción Toyota (TPS)** para mejorar continuamente sus procesos de manufactura. Esto les ha permitido reducir costos operativos mientras mantienen altos niveles de calidad en sus productos, garantizando que su cadena de suministro y producción sean lo más eficientes posible.

6.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Innovación y Desarrollo de Talento

La **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** mide la capacidad de la organización para **innovar**, mejorar y prepararse para el futuro. En esta perspectiva, se consideran aspectos como el desarrollo de las habilidades de los empleados, la retención del talento y la capacidad para fomentar una cultura de innovación. La **innovación** es clave para que las empresas se mantengan competitivas, y esta perspectiva del BSC asegura que las organizaciones inviertan en su fuerza laboral y en su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno.

Empresas tecnológicas como **Google** y **Microsoft** han utilizado esta perspectiva para crear ambientes de trabajo que promuevan la creatividad y la innovación. Al invertir en programas de capacitación, desarrollo de competencias y beneficios para sus empleados, estas empresas aseguran que su fuerza laboral esté equipada para enfrentar los desafíos futuros y liderar en la innovación.

Ejemplos de Implementación del Balanced Scorecard (BSC)

El **Balanced Scorecard** ha sido implementado con éxito por una variedad de empresas en diferentes sectores. Los casos de éxito muestran cómo esta herramienta permite mejorar no solo los resultados financieros, sino también el rendimiento organizacional en áreas clave como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y la innovación.

Ejemplo: Hilton Hotels

Una de las implementaciones más notables del BSC es el caso de **Hilton Hotels**, que utilizó este marco para alinear su estrategia a largo plazo con los resultados financieros y no financieros. En la **perspectiva financiera**, Hilton se centró en aumentar sus márgenes de ganancia a través de la optimización de costos en sus operaciones diarias. En la **perspectiva de clientes**, la compañía se comprometió a mejorar la experiencia del cliente en todos sus hoteles, midiendo la satisfacción a través de encuestas y retroalimentación directa. Esto permitió a Hilton optimizar tanto sus resultados financieros como su capacidad para retener clientes leales.

Ejemplo: Apple Inc.

Apple Inc. ha utilizado el BSC para apoyar su estrategia de crecimiento continuo y la mejora de sus operaciones. En su **perspectiva de procesos internos**, la compañía se enfocó en mejorar la eficiencia en su cadena de suministro, lo que ha sido fundamental para mantener la rentabilidad y la innovación en productos como el iPhone y el MacBook. A través del BSC, Apple ha logrado integrar todas las áreas de su negocio, desde la fabricación hasta la atención al cliente, asegurando que sus empleados estén alineados con los objetivos estratégicos a largo plazo.

Ejemplo: Ford Motor Company

En el sector automotriz, **Ford Motor Company** ha implementado el BSC para abordar problemas en su cadena de suministro y mejorar la eficiencia operativa. En la **perspectiva de procesos internos**, Ford utilizó el BSC para identificar áreas críticas de mejora en la producción, lo que resultó en una reducción significativa de los costos operativos. En la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, Ford ha invertido en programas de capacitación para sus empleados, asegurando que puedan adaptarse a los avances tecnológicos en la industria.

Glosario

1. **Balanced Scorecard (BSC):** Herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de objetivos medibles.
2. **Indicadores clave de rendimiento (KPI):** Métricas que se utilizan para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.
3. **ROI (Return on Investment):** Retorno sobre la inversión, que mide la eficiencia de una inversión.
4. **Perspectiva de clientes:** Dimensión del BSC que mide el éxito de la organización en atraer y retener clientes.
5. **Perspectiva de procesos internos:** Dimensión del BSC que evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos internos de la organización.
6. **Innovación:** Capacidad de la organización para desarrollar nuevas ideas, productos o servicios que aporten valor añadido.
7. **Mejora continua:** Proceso constante de evaluación y optimización de los procesos operativos para aumentar la eficiencia.

Recursos de profundización

La herramienta Balanced Scorecard creada por Kaplan y Norton en la década de 1990 es una herramienta indispensable para la implementación, seguimiento y evaluación en la implementación de una planificación estratégica de una organización.

Las cuatro perspectivas claves de BSC, permiten cumplir con el objetivo antes descrito, estas perspectivas son: financiera (generar rendimiento para los accionistas ROI), de cliente (atraer y fidelizar clientes), de proceso interno (implementación de las cuatro estrategias básicas) y; de aprendizaje y crecimiento (capacidad para innovar).

Los KPIs son indicadores de gestión que permiten tener una métrica clara para evaluar el cumplimiento a los objetivos de la compañía, a través de una formulación de los mismo que cumplan las siguientes características, es decir que sean: medibles (cuantificables), específicos (objetivo concreto), alcanzables (reales), relevantes (alineados a la organización y su planificación) y temporales (período determinado para su evaluación)

Bibliografía

- Kaplan, R., & Norton, D. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. American Accounting Association. Boston: Accounting Horizons 15.
- Saravia, H. (2011). The balanced scorecard: The evolution of the concept and its effects on change in organizational management. EBS Review, v.288, n°28, 53- 66.
- SSOMA, G. C. (09 de 04 de 2021). Cómo Crear un KPI - Indicadores Clave de Desempeño- Indicadores de Gestión. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=E7VXe7zGc5Q>
- Tapia, V., Guitérrez, L., Cangás, E., & Ojeda, D. (2018, Edición N.3). BALANCED Scorecard: Una Herramienta de Gestión Gerencial en Economías Desarrolladas. Revista Digital Tambara, 448 - 459.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons.



La excelencia no se improvisa

síguenos

