



LAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS Y EL BALANCED SCORECARD

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

¿DE DÓNDE SALEN LAS PRIORIDADES?

Todas las organizaciones tienen prioridades estratégicas las cuales surgen de una de varias fuentes:

- 1.** A partir de los postulados estratégicos de la propia organización, es decir, su visión, su misión, sus valores o sus macro - objetivos, pueden determinarse un conjunto de temas que se pueden considerar como prioritarios, dada su contribución en el desarrollo de la estrategia de la empresa o la alta significación que tienen para la clientela.
- 2.** Los análisis estratégicos sobre competitividad y posicionamiento, los cuales determinarán los mayores logros y carencias de una organización, proporcionando una orientación sobre hacia a dónde conducir sus esfuerzos.
- 3.** Los análisis sobre el mercado y la conducta del consumidor podrán determinar cambios en las tendencias o en las preferencias de los clientes y los competidores, descubrir oportunidades comerciales, evidenciar alternativas de innovación o indicar momentos propicios para la fidelización.
- 4.** Los análisis internos sobre excelencia operativa, el valor agregado y la rentabilidad, son también una fuente apropiada para la determinación de prioridades estratégicas, máxime si con ellas se experimentan desventajas competitivas.
- 5.** Los procesos de cambio originados en fusiones, alianzas, esfuerzos de crecimiento inorgánico, diversificación de mercados, integración vertical u horizontal, asociaciones del tipo joint ventures (empresa a riesgo compartido) u otras modalidades semejantes.
- 6.** Por ultimo, el análisis de entorno, en cuanto las tendencias legales, políticas, sociales, económicas y sectoriales, nacionales o internacionales, todo lo cual puede generar un conjunto de oportunidades o amenazas estratégicas, las cuales en un momento dado se convierten en verdaderas prioridades.

Lo cierto, entonces, es que las empresas en momentos diferentes tendrán prioridades estratégicas claramente definidas^[1], las cuales formarán parte de su planes estratégicos, de acción, sus presupuestos o sus planes de desarrollo.



La pregunta ahora es cómo volverlas una realidad para la organización, tal que se puedan seguir, evaluar y medir, para verificar su avance y progreso. Una de las metodologías frecuentemente empleadas surge de la planeación estratégica y el desarrollo de los balanced scorecard.

EL BALANCED SCORECARD

El Balanced scorecard^[2] es un procedimiento sistemático para identificar, seleccionar y medir las prioridades de una organización con el fin de orientar los esfuerzos y recursos al logro de unos resultados específicos. En estas metodologías se recomienda frecuentemente examinar cuatro frentes críticos de prioridad estratégica y en cada uno de ellos seleccionar los indicadores de actuación fundamentales, sin perjuicio de que puedan clasificarse otros más o en forma diferente:

1. **Perspectiva Financiera:** Pretende señalar cuáles son las prioridades estratégicas en materia de desempeño financiero de la empresa, mirado desde el punto de vista de sus accionistas y desde la óptica de la rentabilidad, la liquidez de corto y largo plazo y la solvencia de la firma. Se conoce como el punto de vista del accionista.
2. **Perspectiva Comercial:** Se trata de las acciones de mercadeo y ventas, tales que permiten incrementar el posicionamiento de la empresa frente a sus clientes y la ganancia de participación en el mercado, pueden ser acciones de ventas o de postventa. Se conoce como el punto de vista del cliente externo.
3. **Perspectiva administrativa:** Se refiere a los desarrollos y logros internos tendientes a mantener niveles de servicios superiores y de excelencia operativa notables. Se conoce como el punto de vista del cliente interno.
4. **Perspectiva de innovación y aprendizaje:** Se caracteriza por las acciones y programas que propenden por mejorar los niveles de conocimiento, competencia e innovación dentro de la empresa para mantener su competitividad futura. Se conoce como el punto de vista del futuro.

La selección de estos cuatro tipos de prioridades no es un capricho, el propósito es garantizar el desarrollo armónico de la empresa, de tal manera que progrese consistentemente y persistentemente en todos sus frentes estratégicos. Con frecuencia se encuentran empresas muy desarrolladas en unos frentes y no en otros, el problema es que toda empresa marcha al ritmo de sus variables menos desarrolladas, las cuales le imponen restricciones a las demás.

LAS RELACIONES CAUSA – EFECTO

Lo que se pretende en esencia es seleccionar un conjunto de indicadores en cada una de las cuatro perspectivas mencionadas, que estén encadenados y tales que permitan orientar los esfuerzos y verificar los progresos. La selección de estos indicadores no es una tarea sencilla, dado que se requiere que exista una perfecta relación causa - efecto entre las acciones que se van a ejecutar y el resultado que se espera lograr, el cual va a ser medido con cada uno de los indicadores seleccionados.

Algunos ejemplos de dichos indicadores pueden ser los que se muestran en la siguiente tabla:

[1] Normalmente las prioridades obtenidas en los análisis anteriores deben someterse a un proceso de clasificación para determinar cuál es la secuencia lógica de su ejecución, de acuerdo con criterios tales como el valor económico y el valor estratégico de la iniciativa.

[2] El nombre de Balanced scorecard es tomado del inglés, su traducción al español frecuente es la de “tableros balanceados de control”, “tablero de mando integral”.

INDICADORES BALANCED SCORECARD-EJEMPLOS

PERSPECTIVA	INDICADORES FRECUENTES (EJEMPLOS) ³	
	OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR ⁴
FINANCIERA	Medir la capacidad financiera y el resultado económico de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> •Liquidez y disponibilidad de caja. •Margen operativo y neto. •Solvencia y endeudamiento. •EBITDA y valor agregado. •Rentabilidad del activo y del patrimonio.
COMERCIAL	Medir el resultado de los esfuerzos de mercadeo y ventas de la empresa y la satisfacción de sus clientes	<ul style="list-style-type: none"> •Cumplimiento de visitas a prospectos. •% participación mercado. •% cumplimiento presupuesto. •Número de clientes nuevos/actuales. •Número de productos vendidos. •Antigüedad de los clientes. •Productos/cliente. •Ventas (\$ y unidades). •Gastos de ventas. •Nivel satisfacción del cliente.
ADMINISTRATIVA	Medir la eficiencia en el uso de los recursos físicos, tecnológicos, humanos y los servicios tomados de terceros.	<ul style="list-style-type: none"> •Niveles de eficiencia. •Niveles de productividad. •Estándares de servicio. •Costos por servicio vs. precios de mercado.
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Verificar el progreso de la organización en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> •% rotación y encuestas de clima. •Uso información y tecnología. •Gerencia de conocimiento •% actualización e innovación.

COMENTARIOS DE PRECAUCIÓN

Es prudente hacer precisiones sobre el uso de los scorecard:

1. El balanced scorecard **no** es una herramienta para seleccionar la estrategia. Si la estrategia no esta bien diseñada, no importa que tan bien se haga o ejecute el scorecard.
2. El balanced scorecard **sí es un herramienta para describir y evaluar el cumplimiento de la estrategia, mediante la selección de los objetivos estratégicos, las acciones fundamentales y los resultados esperados, con base en relaciones causa - efecto.**

[3] En cada empresa, cada estrategia y cada situación se elegirán los indicadores adecuados.

[4] No se requiere una lista larga de indicadores para un tablero de Scorecard, solo lo verdaderamente esencial como causa - efecto. Diez a quince indicadores suelen ser suficientes. En algunos casos los indicadores se deben asociar con áreas específicas de la empresa.

3. Los scorecard permiten una visión concreta de la compañía sobre lo que se quiere lograr y cómo. Se enfocan los esfuerzos y recursos de una organización a la obtención de los resultados deseados de corto y largo plazo.
4. Las prioridades estratégicas acompañadas de un scorecard le darán a la organización una precisión sobre cuál es el alcance y cómo conducir su estrategia.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)



Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co