

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



PETAENG

Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados

MODULO ACTUALIZACIÓN

Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura

**“ANÁLISIS DEL TABLERO DE CONTROL BALANCEADO (BALANCE SCORE CARD)
BSC, Y SU IMPORTANCIA EN EL SECTOR MICROEMPRESARIAL”**

Autor: EUSEBIO GALO BUTRON QUISBERT

LA PAZ – BOLIVIA

2022

DEDICATORIA

A mi madre, mi mejor amiga, que ya desde ese lugar que solo conoceremos estando ahí espero ría como siempre. A los docentes que nos guiaron en este camino que no acaba porque el ser excelente es en el cotidiano, por los conocimientos y actitudes impartidas por todo eso y demás gracias, continuemos los esfuerzos por una comunidad mejor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos desde el que no conozco ni conoceré, hasta los que conocí, solo por ser boliviano ya que es responsabilidad de un estudiante agradecer por la existencia de la educación pública.

A la Universidad Mayor de San Andrés, por ser protagonista de la enseñanza en la nación.

A los docentes del PETAENG, por el esfuerzo y aliento en este thaqui (camino hacia la madurez en aymara) académico.

Resumen

En un environment de Mundial ver Figura 1 donde el consumismo exacerbado es lo dominante y universalizado llegando a ser descarnado y depredador de la vida en la tierra, presenta necesidad de las acciones a desarrollarse en respuesta a esos retos y desafíos.

El aumento de la competencia global, ciclos de vida de productos más pequeños, tiempos de entrar a mercados más cortos, innovación continua en procesos, nuevos canales de distribución, nuevas formas de hacer negocios, contacto directo con el cliente, Responsabilidad Social Empresarial, mercados disruptivos, 4ta revolución industrial, 5ta revolución industrial, sociedad 5.0.” (Salazar, 2020).

Los ingresos a mercado ahora son en promedio de 6 meses, anteriormente el tiempo fue de 2 años en promedio, adquiriendo protagonismo el comercio electrónico y negocio electrónico este último con más rapidez (lo que ya es la comunicación de computadora vendedor a computadora comprador), la aparición del cliente que se informa del producto que desea comprar, directamente ya sabe que pedir (cliente facultado), el cliente también ya empieza a considerar la Responsabilidad Social Empresarial como cualidad de un producto (Responsabilidad con el ambiente, con la sociedad, o con su fuerza laboral), la fabricación a pedido y requerimientos del cliente, el ingreso aproximadamente en 15 años a lo que es la 5ta revolución industrial y la sociedad 5.0.

El BSC es tener una cultura de datos las decisiones se fundamentan sobre hechos y no cuentos, culturizando los DATOS se puede llegar a un BI (business intelligence), teniendo base de datos relacional, RCP, un buen orden, muchos datos históricos. El BI analiza datos para descubrir, cosas que no se ven, encuentra relaciones, correlaciones. (Salazar, Conversatorio. Business Intelligence , 2020).

Objeto final del BSC enfocada a las necesidades de medición más que de la naturaleza de las unidades económicas. La cronología de los hechos que dieron lugar al Balance score card y al sector microempresarial que bien podrían dar génesis al BSC MICROS.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISIS	3
II.1 Objetivo General	3
II.2 Objetivos específicos	4
II.3 Justificación	4
II.4 Alcance	5
II.5 Nivel de investigación	5
II.6 Técnica de investigación	5
I. MARCO PRÁCTICO	6
Capítulo 1	6
1.1 Generalidades del tablero de control balanceado (BSC)	6
1.2 Revisión secuencial de la creación del BSC	8
1.3 Definición del BSC	14
1.4 Perspectivas BSC	16
1.4.1 Utilidad de las perspectivas del BSC	18
1.4.2 Perspectiva financiera	20
1.4.3 Perspectiva del cliente	21
1.4.4 Perspectiva del proceso interno del negocio	22
1.4.4.1 Proceso de operaciones	23
1.4.4.2 Proceso de servicios posteriores a la venta	23
1.4.5 Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento	23
1.5 Otras perspectivas del BSC	25
1.6 Mapas estratégicos	25
1.7 Indicadores o keys performance indicators (KPI)	28
1.7.1 Definición de indicadores (KPIs)	29
1.7.1.1 Estrategia	29
1.7.1.2 Selección de indicadores posibles	30
1.7.1.3 Indicadores	30
Capítulo 2	32
2.1 Generalidades sector microempresarial	32
2.1.1 Origen de la microempresa	33
2.1.2 Definición de la microempresa	33

2.2 La microempresa en el mercado laboral boliviano	36
2.3 El perfil del trabajador microempresarial	37
2.4 Importancia del BSC en el sector microempresarial	39
2.5 Contextos de riesgo de las microempresas	40
Capítulo 3	42
3.1 Implementación de BSC mecanismos	42
3.2 Caso: Chipset (Charles T. Horngren S. M., 2012)	44
3.2.1 Estrategia	44
3.2.2 Calidad y reingeniería en Chipset	47
3.2.3 BSC en base a la estrategia	49
3.2.4 Mapas estratégicos	50
3.2.5 Perspectivas del BSC	52
3.2.5.1 Perspectiva financiera.	52
3.2.5.2 Perspectiva del cliente.....	52
3.2.5.3 Perspectiva del proceso interno del negocio.	52
3.2.5.4 Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.	53
3.2.6 Operativización del BSC	54
3.2.6.1 Operativizar tablero de control balanceado y la estrategia	57
3.2.6.2 Caracterización de un tablero de control balanceado	57
3.2.6.3 Errores comunes en la implementación de un tablero de control balanceado	59
3.2.6.4 Eficiencia de la estrategia y su implementación.....	61
3.2.6.5 Efecto en la utilidad de operación.....	63
3.2.6.6 Efecto del crecimiento en los costos.....	67
3.2.6.7 Efecto de la recuperación del precio sobre los ingresos	69
Capítulo 4	73
4.1 Descripción aplicación BSC microempresas	73
4.1.1 Generalidades	74
4.1.2 BALANCED SCORE CARD (BSC)	75
4.1.3 Selección de la estrategia	75
4.1.4 PERSPECTIVAS	77
4.1.4.1 Perspectiva financiera:	77
4.1.4.2 Perspectiva del cliente:.....	77

4.1.4.3 Perspectiva de los procesos internos:	78
4.1.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:	78
4.1.5 Objetivos estratégicos.....	78
4.1.5.1 Elegir los objetivos según su estrategia y no el segmento de la actividad	78
4.1.5.2 Tener en cuenta la distribución en las 4 perspectivas del BSC.....	79
4.1.5.3 Redacción correcta de los objetivos	79
4.1.5.4 Se debe crear “declaraciones estratégicas de los objetivos” que aclaren la intención.....	79
4.1.5.5 A que tener en cuenta los siguientes tips para desarrollar sus objetivos	80
4.1.6 Implementación de un tablero de control balanceado	81
4.1.7 Tipos de implementación de un BSC.	81
4.1.7.1 Modelo de control y seguimiento.	81
4.1.7.2 Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación.....	82
4.1.8 Feedback y aprendizaje estratégico.....	82
4.1.9 Relaciones Causa - Efecto al Mapa Estratégico	82
4.1.10 Indicadores	84
4.2 Ejemplos de balanced score cards	86
IV. CONCLUSIONES.....	89
V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
VI. ANEXOS GRAFICOS.....	92
Figura 1 Tendencias Mundiales	92
Figura 2 Visión y estrategia	93
Figura 3 Perspectivas del BSC.....	93
Figura 4 Causalidades del BSC.....	94
Figura 5 Perspectiva financiera	94
Figura 6 Perspectiva clientes	95
Figura 7 Perspectiva de los procesos internos	95
Figura 8 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.....	95
Figura 9 Temáticas líneas estratégicas	96
Figura 10 Indicadores categorizados por colores	96
Figura 11 Mapa Estratégico de la Dirección de Planeación del Ministerio de Obras Públicas de Chile	97
Figura 12 Mapa Estratégico ZENÚ - Colombia.....	98
Figura 13 Mapa Estratégico ZENÚ - Colombia.....	98
Figura 14 Mapa Estratégico de Colegio General de Colegios Farmacéuticos	99

Figura 15 Mapa Estratégico Procuraduría General de la Nación	100
Figura 16 Mapa Estratégico de Universidad de San Buenaventura (Medellín)	101
Figura 17 Mapa Estratégico Comfenalco Quindío (Colombia)	102
Figura 18 Mapa de preferencias del consumidor.....	103
Figura 19 Mapa estratégico de Chipset, Inc., para 2011	104
Figura 20 El tablero de control balanceado para Chipset, Inc., para 2011	105
Figura 21 Estrategia, tablero de control.....	106

I. INTRODUCCIÓN

EL TABLERO DE CONTROL BALANCEADO (BALANCED SCORE CARD) Y SU IMPORTANCIA EN EL MICROEMPRESARIADO, ambiciona dar contenido a los análisis de decisión microempresarial, que en la mayoría de los casos utilizan datos estimativos, poco estructurados, usando muchas veces la intuición, instinto que también tienen su peso en los riesgos-beneficios y su alta adaptabilidad ante cambios en el mercado. Sector que muchas veces es considerado como poco estratégico dentro las políticas económicas, planes de desarrollo, estudios académicos y tecnológicos.

Entonces se describirá y analizara estos acápite, desde su origen hasta su situación contemporánea, dando un panorama a un sector de alta importancia siendo que representan a más del 90% del universo de contribuyentes.

En un environmet microempresarial cotidiano, donde el lenguaje de negocios es más directo y se traduce en mejores precios, siguiendo aunque no manera tan generalizada un comportamiento consumista. Las propuestas de negocios tanto vigentes como nuevas, van creciendo también en contenido de calidad aunque no a ritmos potenciales. Presentar una herramienta para la toma de decisiones, que puedan dar bases más amplias de visualización del performance del corazón del modelo de negocio, sin duda daría un aporte para la toma de decisiones, para una organización.

Esta herramienta de medición de gestión, si bien no es la garantía de mejores resultados, da un vista de mayor integridad de los datos que genera toda unidad económica, que en la actualidad en los análisis macros de empresas de presencia mundial, empresas financieras, telecomunicaciones son relevantes, a tal grado que ya se las considera “el nuevo petróleo”, (toda unidad económica genera datos en enorme cantidad).

En la implementación de BSC, estimula a la unidad económica a dar calidad a los datos que produce, en lo que refiere a su registro, su acumulación y su interfaz, para que puedan ser convertidos en información útil para la dirección y organización de la unidad economía, incluyéndose por su puesto al emprendedor(a), el agente de cambio.

La información generada, cumpliendo requisitos cualitativos y cuantitativos que de acuerdo a su proceso pueden llegar a ser parte de un datawarehouse (big data), muy en voga en estos momentos, que si bien no es parte del presente trabajo, constituye una vía ya más compleja y tecnológica donde su abordaje ya se estaría dando con un buen sistema de información.

En el ambiente donde los costos y variables económicas y demás datos que no son de acceso o vienen en presentaciones separadas y su análisis por defecto no se consideran en su conjunto, donde los parámetros los dan situaciones de adaptabilidad veloz ante situaciones de precariedad, que también producen unidades económicas de calidad, enfatizando así que las mentes creativas innovadoras se manifiestan desde distintos lugares de la estratificación social económica, de la Nación.

Pero siendo también en muchos casos desapercibidas por modelos educativos donde no es un objetivo el de fomentar el talento particular o desarrollarlos. Siendo a futuro de las reservas intelectuales del país un detrimento siendo además de tradición de aplicación de conocimientos como se puede ver en las culturas ancestrales y sus demostraciones constructivas tecnologías artísticas, teniendo un visión propia e única e irrepetible.

David Aruquipa Pérez (2017) afirma:

La Escuela Ayllu puso en práctica el paradigma de la lógica andina, sustentando en los principios de liberación, solidaridad, reciprocidad, complementariedad, intercambio cultural entre lo rural y lo urbano, producción comunal sustentable en armonía con la Madre Tierra,

revalorización de la identidad cultural, y la organización comunal a través del Parlamento Amauta. Estos aspectos garantizaron el desarrollo armónico e integral del ayllu con la escuela de la vida. En la Escuela Ayllu, la enseñanza no se reducida al aula, a un currículo o calendario lineal; todo lo contrario, su acción trascendía hacia una política que hoy en día nos desafía en el proceso de construcción de una educación emancipadora y liberadora”. (Oropeza, 2017)

Es decir formas de pensar propios, que representaron la realidad particular y sus necesidades, que pusieron la práctica de en técnicas como agricultura, carpintería, etc. Y su impacto en la comunidad rural como innovadoras, lamentablemente no apreciadas en su magnitud y potencialidades por las autoridades de su tiempo,

La realidad económica local a dependido de factores externo relacionados a los comodities y sus valores futuros, siendo principal actividad productiva desde inicios republicanos.

Habiendo perseguido objetivos económicos de industrialización, prácticamente desde 1932, con pocas iniciativas serias. Truncadas principalmente por contradicciones internas de nación, además de formación de intereses ajenos a al ideal de nación.

II. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISIS

II.1 Objetivo General

Describir el Tablero de Control Balanceado (Balanced score card) y su relevancia en el sector microempresarial, como herramienta de medición, de manera rápida y proyectada a futuro en la decisiones con objetivos identificados y cuantificados, en un entorno dinámico, complejo y cambiante

Divulgar y hacer conocer la herramienta de medición del BSC, como elemento de repertorio decisonal del microemprendedor, pueda dar un panorama más

completa de las propias fuerzas de explotación, así dar líneas base de decisión de más valor ejecutivo

II.2 Objetivos específicos

- Caracterizar las técnicas del BSC (Balance Score Card) en el sector microempresarial.
- Explorar antecedentes de aplicación del BSC en casos específicos.

II.3 Justificación

Divulgar las cualidades y cuantificaciones, financieros y no financieros que brinda el Balance Score Card. Mostrar las ventajas en la toma de decisiones que representa esta herramienta a los emprendedores del sector microempresarial, como una alternativa de solución frente a información que no se incorpora o ni siquiera se estructura para gestionar la unidad económica con más datos presentados de forma simplificada y generen mayor valor agregado.

Lo que generaría un semillero de datos en la unidad económica, lo que influiría en las conductas de las personas de la organización, estableciéndose así un cambio en la cultura organizacional de la unidad económica.

Los datos que puedan convertirse en información, una vez seleccionados aquellos relevantes para las perspectivas devenidas de la estrategia establecida por la dirección de la unidad económica, siendo la base de la que puedan tener mayor cantidad de indicadores medidos, colaborando a decisiones más informadas.

Se espera que se pueda generar más conocimiento ya no solo del estudio del fenómeno microempresarial, si no su operatividad uso y desarrollo herramientas de gestión, transformación, ya como un nuevo sujeto económico contemporáneo

Se abordara el análisis desde la contabilidad de costos, el sector microempresarial dentro lo que es una descripción estadística y histórico social

II.4 Alcance

La temática sugerida para su atención es la del Tablero de control balanceado (BSC), o con su sinónimo gregario cuadro de mando integral (CMI), cuyas características se limitan al trabajo de medición y gestión en los planes estratégicos con el aditamento de la descripción del área microempresarial muy precaria de estudios que no se han hecho. Se parte el desarrollo desde la parte administrativa ya que brinda suministros para la toma de decisiones en base a evidencia e informada.

II.5 Nivel de investigación

La presente monografía se hará a un nivel descriptivo, armando la observación narrativa de texto de costos como base, recursos documentarios de la web, como también publicaciones referidas al tema. Además de otros libros en físico correspondientes al tema de en cuestión.

II.6 Técnica de investigación

Se realiza estudio bibliográfico documental, webgrafia; específicamente el documento base utilizado fue el libro de contabilidad de costos con enfoque gerencial, recurriendo también a direcciones electrónicas de artículos científicos, informes, libros, etc.

I. MARCO PRÁCTICO

Capítulo 1

1.1 Generalidades del tablero de control balanceado (BSC)

Los autores del Tablero de control balanceado (BSC), tuvieron como target, las actividades sin fines de lucro, que por su visión tienen unos objetivos diferentes a los comerciales, financieros o especulativos. Interesante contraste visionales, demostrando su utilidad como herramienta eficiente en diferentes actividades operacionales.

Dado las aseveraciones anteriores, queda constatada su aplicabilidad, dando respuesta a las necesidades de las unidades económicas y no sus particularidades económicas, financieras incluso ni su misión.

Su largo recorrido en cuanto a años como herramienta de medición ha demostrado su adaptabilidad y eficiencia, siendo en el camino objeto apreciado en lo que es ámbitos académicos y de discusión empresarial-investigativa. Es entonces una acción de inercia el pensar su utilización en el sector microempresarial, en un contexto económico nacional en cuya participación es por demás alta.

Dado el creciente número de personas con estudios superiores que encuentran espacios de trabajo en el environment microempresarial, resulta buen compost social para la germinación de técnicas, procesos, tecnologías, estilos administrativos, o sistemas de información como es el del BSC, de esa manera generan productos y /o servicios además de creativos a mejor precio y calidad, teniendo en cuenta ya los datos de medición más cercanos a sus actividades de decisión, una especie de dashboard cual un automóvil muestra los indicadores de su movimiento.

La planeación estratégica, proporciona un campo de operaciones más, organizado, presentando datos consolidados desde diferentes perspectivas, es así

que en su trabajo Andrea Fernanda Solórzano Jacóme indica acerca de su implementación en instituciones salud “implementación en la obtención de unas metas concretas proporcionando una visión integral en las diferentes líneas de las empresas.” (Moreno, 2019)

Si bien hay posiciones encontradas acerca de su utilización solo para entes de tamaño relativo mayor, se trabajara según acepciones que consideran al valor que aporta en su operatividad de los desafíos a superar por los emprendimientos

Amaya, Jairo (2005) opina:

“La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así...

La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización.” (Amaya, 2005)

Considerando además, las palabras de los autores del BSC, dando valor a la utilidad a la estrategia y comunicación.

Robert Kaplan y David Norton (2017) afirman:

“En el Balanced Scorecard, la comunicación se hace a través de una estructura lógica, basada en la gestión de los objetivos establecidos, permitiendo que los gerentes reasignen los recursos físicos, financieros y humanos con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Más que una herramienta de medición del desempeño, el Balanced Scorecard es un traductor de la estrategia y un comunicador del desempeño”. (Pacheco, 2017)

El BSC fue pensado inicialmente como un instrumento de medición más, posteriormente se fue utilizando ya en forma amplia, conocidas ya sus cualidades, y potencialidades.

Como varias de las herramientas de gestión su aplicación y su valoración se extendió tanto cualitativamente como cuantitativamente.

1.2 Revisión secuencial de la creación del BSC

El comportamiento en el momento de su presentación en sociedad del BSC, la representatividad de los recursos intangibles era del 20%, en promedio en mercados referente mundial como es la economía de EEUU, en los momentos actuales los datos ya prácticamente se revirtieron siendo el 80% el valor de estos recursos intangibles.

Entonces se presentó ante la necesidad empresarial de recursos de gestión de más valor de medición, que pueda dar un enfoque de mayor integridad el BSC según la siguiente cronología:

En la Harvard Business Review, en el año 1992, David Norton y Kaplan presentaron en sociedad la metodología Cuadro de Mando Integral.

Este artículo se basó en un proyecto de investigación multi-empresa para estudiar, el tema de medición del desempeño en organizaciones cuyos activos intangibles eran un factor esencial en la ecuación de creación de valor

Hoy para los encargados en toma de decisiones, la metodología del Balanced Score Card (BSC), sigue aportando valor en las mediciones muy necesarias como indicadores de gestión, en un task muy complejo como es el de poner en practica la ejecución de la estrategia de manera que no presente pérdidas de tiempo.

Kaplan realiza el planteamiento que la evolución de la idea inicial de BSC se ha ido nutriendo y transformando a través de que mas organizaciones de diferentes naturalezas la adoptan.

De manera que básicamente desde la narración de Robert Kaplan (uno de los autores de BSC), se presenta la siguiente cronología de eventos:

Balanced Score Card (BSC) evolución

Según el artículo publicado en 2010, bajo el nombre de Robert Kaplan, en lo que es la página del Harvard Business School – Working Knowledge, esta vez sin la participación de Norton. Se extracta de dicho documento la descripción detallada que hace Kaplan de lo que es la raíz academica del BSC.

BSC en la gestión del desempeño

Creatividad es muchas veces conjunto de elevadas cantidades de imitación, es así que personajes considerados derroteros de creatividad, toman varias ideas de creaciones ya existentes, por las que han sido influenciados.

Por el año 1983, se tiene el acontecimiento cuando Steve Jobs introdujo en el computador LISA acrónimo descriptivo de su funcionalidad técnica (después se supo que fue en honor a su hija), los innovadores productos que fueron considerados como creaciones originales la interfaz de usuario, el mouse o computación centrada en documentos.

Dichos conceptos ya habían sido desarrollados a un nivel primario con anterioridad, estas invenciones habían sido concebidas en laboratorios de investigación de Xerox PARC.

Como muchas invenciones han sido influenciadas por otras, incluso varias que han sido objeto de polémica por lo incierto de su autoría. En estas líneas de pensamiento casi de una inteligencia colectiva se puede decir que Kaplan y Norton se basaron en desarrollos académicos como también empresariales ya existentes, ya con razonamientos propios investigativos produjeron el Balanced Score Card. Entonces se describe el recorrido que dio su proceso creativo:

1950-1980

Existían varios marcos de trabajo en proponer la necesidad de tomar en cuenta las métricas no financieras, en el campo de las organizaciones en cuanto a la motivación, medición, y evaluación del desempeño de las unidades económicas. Se pueden considerar con caracterizaciones parecidas a 4 planteamientos en lo que es el tiempo entre los años entre descritos anteriormente (1950 – 1980)

Planteamiento: en la corporación de General Electric, en 1950, lo que es esa década se trabajó en un proyecto para desarrollar medidas de desempeño en las unidades de negocio descentralizadas de lo es la Corporación General Electric. El team encargado del proyecto realizó la recomendación de que el desempeño se midiera realizara con siete métricas no financieras y solamente una métrica financiera.

Planteamiento: Herbert A. Simón y varios investigadores se podría decir en paralelo, al mismo tiempo, en la novel en ese momento Escuela de Graduados de

Administración Industrial en la Universidad Carnegie-Mellon identificaron varios propósitos para la información contable en las organizaciones.

Preguntas del cuadro de mando:	“¿lo estoy haciendo bien o mal?”
Preguntas dirigidas a la atención:	“¿Qué problemas debo analizar?”
Preguntas para resolver problemas:	“de las varias formas de hacer el trabajo, ¿Cuál es la mejor?”

Este estudio es potencialmente fue el primero en adoptar el término de “Scorecard”, en lo que refiere a discusiones producto de deliberaciones acerca del rendimiento. Simón y sus partners partieron de la pregunta de cual es el papel de la información financiera y no financiera, para las tres interrogantes señaladas anteriormente.

Planteamiento: En el clásico libro “la gestión por objetivos” de Peter Drucker del año 1954 “The Practice of Management”. La argumentación que realizó Drucker sobre que todos los empleados deberían contar con objetivos de desempeño personal que también se alineen fuertemente con la estrategia de la empresa.

Planteamiento: Robert Anthony aproximadamente a mediados de la década de 1960, basándose en los trabajos de investigación de Herbert A. Simón y en otro de sus publicaciones acerca de lo son las decisiones programadas en contraste (versus) las decisiones no programadas, es así que propuso un marco integral para lo que es el marco integral para los sistemas de planificación y control. Es así que Anthony logro identificar tres tipos diferentes de sistemas: planeación estratégica, control de gestión y control operacional.

Anthony lanzo la afirmación que la planificación estratégica depende “de una estimación que relaciona causa y efecto, entre un curso de acción y un resultado deseado”. Entonces lo que concluyo es que, debido a las dificultades de predecir tal relación, “la planificación estratégica es un arte, no una ciencia”.

1975 – 1990 influencia japonesa

Las innovaciones en el ámbito de la gestión de la calidad y de la producción Just-in-time de las compañías japonesas, desafiaron el liderazgo occidental en muchas industrias importantes. Esto dentro el periodo de los años setentas y ochentas.

Se han presentado argumentaciones de varios autores acerca de la gerencia de las compañías occidentales enfocada en el desempeño financiero a corto plazo, contribuyo a su respuesta lenta a la amenaza nipona. Entonces Thomas Johnson y Robert Kaplan por el año de 1987 hicieron una revisión, historia de la contabilidad de la gestión y sus conclusiones fueron que las corporaciones estadounidenses se habían obsesionado con las medidas financieras a corto plazo.

Esta condición no era posible adaptar los sistemas contables y de control de la gestión a las mejoras operacionales que surgen cuando se implementa un modelo de calidad total, y gestión basada en ciclos de producción más cortos.

En la década de los setentas durante estos años, algunos académicos del área contable propusieron métodos para crear activos intangibles, capitalizando los gastos y llevándolos como activos en el balance general corporativo. Entonces, algunos factores impidieron que esta aproximación fuera del todo adoptada. Primero el valor de los activos intangible es indirecto. Los activos como el conocimiento y la tecnología rara vez tienen un impacto directo en los ingresos y

ganancias. Segundo, el valor de los activos intangibles depende del contexto y la estrategia de la organización. Este valor no puede separarse de los procesos organizativos que transforman los intangibles en resultados financieros y de clientes. Tal estado de cosas hizo difícil introducir la contabilidad de los intangibles en el balance financiero de las organizaciones.

1987- aparición del premio para promover el cambio cultural

Entonces, es que en medio de esta inercia, el gobierno de los EE. UU. creó en 1987 el Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige para promover una conciencia sobre el tema, reconociendo los logros en el ámbito de la gestión de la calidad y dando a conocer las estrategias exitosas. A principios de la década de 1990, sin embargo, varios estudios revelaron que incluso las empresas que habían recibido el Premio Baldrige por su excelencia de la calidad, podrían encontrar dificultades financieras, lo que sugiere que el vínculo asumido anteriormente, entre la mejora continua de los procesos y el éxito financiero estaba lejos de ser automático.

Finalizando la década de 1980,, Kaplan escribió varios estudios de caso que describen la manera en que algunas compañías integraron correctamente la información financiera con información no financiera, en lo que refiere a la calidad del proceso y los tiempos del ciclo para los empleados de primera línea. Los casos que incluyeron a: Texas Eastman Company, Romeo Engine Plant y el reconocido caso sobre Analog Devices. En estos casos de estudio evidenciaron cómo los empleados de primera línea podrían beneficiarse al ver las métricas financieras, mientras que los teams de ejecutivos principales se beneficiaron al complementar su visión financiera del mundo con métricas sobre los clientes, la calidad y los empleados.

1990 – marco general

A finales de los años ochenta e inicio de los noventa, ya estaban das las condiciones, para pensar en un marco general a través del cual tanto los equipos ejecutivos de alto nivel, como también los trabajadores de producción de primera

línea, accederían a los indicadores a la financiera y no financiera requeridas para ejecutar sus labores.

“...una revisión de los referentes académicos históricos del Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva de uno de sus creadores, Robert Kaplan”.

(Roncancio, 4)

1.3 Definición del BSC

Por lo tanto, podemos definir el *Balance Scorecard* de la siguiente manera:

Se usara la definición, citando el libro Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial de Charles T: Horngren, Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan (2012) afirma:

El tablero de control balanceado traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas del desempeño que brinda un marco de referencia para la implementación de su estrategia. El tablero de control balanceado no se concentra únicamente en el logro de los objetivos financieros a corto plazo. También pone de relieve los objetivos no financieros que una organización debe lograr para cumplir y mantener sus objetivos financieros

Por lo tanto podemos inferir que es una herramienta para el seguimiento de las decisiones estratégicas tomadas por la unidad económica, basada en indicadores Establecidos anteriormente.

Pacheco (2017) opina:

De esa forma, la empresa amplía su capacidad de medición y monitoreo, permitiendo que todos los puntos relevantes de la cadena de producción se puedan medir. Esto también aporta importantes mejoras en la comprensión por parte de toda la empresa, de cómo se evaluará la estrategia definida

por la dirección, hasta el punto donde cada empleado participa en el proceso. Esto se hace a través de la elaboración de los llamados mapas estratégicos. (Pacheco, 2017)

La difusión de estas nuevas perspectivas de gestión fue revolucionaria para el mundo de la gestión empresarial. En lo que es a lo largo del siglo pasado, las organizaciones sólo tenían en cuenta los indicadores financieros para la evaluación de su desempeño y su situación en el mercado, eso quiere decir que basaban el análisis de su rendimiento con base en el comportamiento presupuestal y financiero de la unidad económica. La introducción de nuevas perspectivas amplió el espectro de análisis.

Como su nombre lo indica, el Balanced Scorecard propone un balance entre los indicadores de cada una de estas perspectivas. Es decir, en la metodología BSC estas cuatro perspectivas y sus componentes deben estar alineadas y trabajar como un al mismo ritmo para lograr un funcionamiento óptimo de la organización. Esto da respuesta, en gran medida, el conflicto en el que se encontraban las organizaciones en el siglo XX, en tanto mantiene un equilibrio entre una perspectiva y otra.

En el tablero de control balanceado, se pretende encontrar el equilibrio entre los desempeños de los objetivos de largo y corto plazo, los indicadores financieros contrastados con los no financieros como también las métricas externas contra las métricas internas

El BSC es una metodología de gestión estratégica que se usa para definir y hacer seguimiento a la estrategia de la unidad económica, como también fue ampliar las perspectivas de evaluación del desempeño que siempre fueron muy centradas en los aspectos puramente financieros.

La metodología propuesta por el BSC, lo que hace es que permite estructurar los objetivos estratégicos de formas fluida y balanceada en su integridad para poder

evaluarlos bajo la lupa de un repertorio de indicadores que miden el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos requeridos para su consecución óptima.

Para una persona que es tomadora de decisión y tiene en sus responsabilidades definir la estrategia de la unidad económica resulta una herramienta de gran utilidad el BSC.

Para el BSC la base es un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia a nivel global y los elementos operativos de la unidad económica. En cuanto a los elementos globales tenemos a: la misión (nuestro propósito), la visión (a que aspiramos), los valores centrales (en que cree la organización), como también las perspectivas y los objetivos. En cuanto a los elementos operativos se tiene: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos). (Ver Figura 2)

En la construcción de un Balanced Score card los propósitos a alcanzar son:

- La descripción y comunicación de la estrategia
- La realización de la medición de su estrategia
- Un seguimiento sobre las acciones que se están tomando para mejorar los resultados alcanzados

1.4 Perspectivas BSC

Descomponiendo el BSC su foco de acción no es solamente la consecución de premisas de los objetivos financieros de corto alcance (corto plazo). La contracorriente de asumir el foco en objetivos no financieros que los estudios del

área contable van perfilando como información de mayor utilidad a las que incluyen también a los objetivos no financieros.

Originalmente el balance score card, cada una de las cuatro perspectivas se presentaba de forma independiente de las otras. Entonces con el transcurso del tiempo, sin embargo, las personas comenzaron a evidenciar la forma sorprendente en que unas perspectivas impactan y se ven impactadas por las otras. Consecuentemente que el orden de las perspectivas en la planeación estratégica si importa. Un Balanced Scorecard actual, como el ejemplo que se muestra a continuación, muestra cómo cada perspectiva se apoya en la anterior. Se debe tener en cuenta que en este ejemplo se ha hecho uso de un mapa estratégico para representar los objetivos estratégicos en cada perspectiva y sus relaciones causa-efecto. (Ver Figura 3).

Según el orden de las perspectivas del BSC se podría leer de la siguiente manera: capacitando a sus empleados y creando una cultura de intercambio de información (Aprendizaje y Crecimiento), harán que su empresa funcione de manera más fluida (Procesos Internos). Una unidad económica en mejor funcionamiento cuida mejor a sus clientes (Cliente), y los clientes felices compran más de lo que usted está vendiendo (Financiero).

Entonces un beneficio importante del tablero de control balanceado es que fomenta el pensamiento causal. Figurativamente se puede pensar en el tablero de control balanceado como un *tablero de control vinculado* o como un *tablero de control causal*. (Ver Figura 4). Los gerentes deben buscar una evidencia empírica (en lugar de basarse únicamente en la intuición) para probar la validez y la fortaleza de las diversas conexiones. Un tablero de control causal capacita a una compañía para concentrarse en los generadores clave que dirigen la implementación de la

estrategia. En ausencia de vínculos convincentes, el tablero de control pierde gran parte de su valor.

1.4.1 Utilidad de las perspectivas del BSC

Podemos mencionar algunos de los usos y beneficios que se pueden obtener al usar las perspectivas del Balanced Scorecard son los siguientes:

- El de ser herramienta para movilizar a la personas hacia el pleno cumplimiento de la misión.
- El de guiar el desempeño actual y guiar el desempeño futuro.
- El de identificar nuevos procesos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.
- Poder implantar un sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización.
- Proporcionar nuevos enfoques acerca de la manera en que se mide y gerencia el negocio.

Otra de las herramientas del Balanced Scorecard que ayudan a observar la estrategia de forma holística y equilibrada son las perspectivas (Briones, 2019)

Entrando en materia, el tablero de control va a hacer la medición, a una unidad económica en cuatro áreas clave “perspectivas”

1. La financiera, los flujos y el valor creado desde las fuentes financiamiento
2. lo del cliente, el performance de la unidad económica en su tarjet
3. de los procesos, lo que pasa en la interna del unidad económica, estos procesos que generan el valor para los consumidores del producto

4. de aprendizaje y crecimiento, en lo que son las capacidades de las personas y también en lo que refiere a los sistemas que apoyan las operaciones

lo que es la estrategia en una unidad económica va influir en las medidas que usa para dar seguimiento al desempeño en cada una de las perspectivas antes señaladas. De ahí que su denominativo sea tablero de control balanceado, debido a que su actividad central es la de nivelar el uso de las medidas de desempeño en lo que son los financieros como también las no financieras para realizar la evaluación, en un solo reporte, el desempeño en lo que es a corto y largo aliento.

Se reduce el énfasis de los gerentes en el desempeño financiero a corto plazo, gracias a el tablero de control balanceado. Como en extractos referidos a la utilidad trimestral, debido a que los indicadores estratégicos clave tanto no financieros como los operacionales, como lo del producto en cuanto a calidad del producto y la satisfacción del tarjet que es el cliente, la medición que se realizan son los cambios que realiza en una unidad económica para le largo plazo.

Los cambios generados a largo plazo, es posible que los beneficios financieros no aparezcan en lo inmediato en los resultados, en la utilidad a corto plazo; sin embargo, un mejoramiento sustancial en lo que son las mediciones no financieras es ya más generalizado indicando la creación de un valor económico futuro. Incrementos relativos en la satisfacción del cliente, podría ser, como lo miden las encuestas a los clientes y las compras repetidas, lo que da una alta probabilidad de mayores ventas ingresos en el futuro.

Al realizar el equilibrio la mezcla de medidas financieras y no financieras, el tablero de control balanceado amplía la atención de la dirección para el desempeño tanto a corto y lo que es largo plazos. Siendo prioritario tener en cuenta el punto clave, en las unidades económicas con fines de lucro, la meta a alcanzar por el tablero de control balanceado consiste en sostener el desempeño financiero a largo plazo.

En tanto las medidas no financieras operativizan como indicadores clave para medir el siempre difícil desempeño a largo plazo

1.4.2 Perspectiva financiera

Es la evaluación de la rentabilidad de la estrategia además de la creación de valor para la unidad económica.

Las unidades económicas por sus características y fines tienen la obtención de lucro, el dinero es una prioridad. Entonces, para estas entidades la perspectiva más importante involucra los objetivos financieros. Esencialmente, cualquier objetivo estratégico relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de la organización puede incluirse en esta perspectiva.

Los ingresos y las utilidades son objetivos recurrentes que la mayoría de las organizaciones enumeran en esta perspectiva.

La perspectiva financiera en el BSC refleja la meta final de todas las organizaciones con fines de lucro: es la obtención de un excedente, que se lo denomina lucro. (Ver

Figura 5)

Ejemplificando indicadores en la perspectiva financiera se tiene:

- Marginar en utilidad (por ejemplo, incrementar el margen de utilidad al 25%).
- Disminuir costos y mejorar la eficiencia (por ejemplo, reducir los costos de producción en un 19% para 2024).
- Fuentes de ingresos (por ejemplo, agregar nuevos canales de ingresos).
- Flujo de caja.

- Valor agregado.

Pregunta clave: Para tener éxito financiero, ¿Qué resultados debe mostrar ante sus inversionistas?

1.4.3 Perspectiva del cliente

Se encarga de la identificación del cliente además de los segmentos del mercado fijados como meta a alcanzar y mide el éxito de la unidad económica en dichos segmentos.

La caracterización (identificación el mercado y el tipo de cliente), de acuerdo a cada modelo de negocio es importante, debido a que es a donde se destina el producto o servicio de la unidad económica. Entonces la perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

El indicador nos da pautas para la respuesta a la pregunta: ¿acciones a tomar para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Siguiendo esta perspectiva la unidad económica debe enfocarse en generar estrategias para la fidelización de clientes y la adquisición de clientes futuros, los cuales permitan a la organización generar utilidades. De esta perspectiva depende gran parte de la generación de ingresos que se pueden evidenciar en la perspectiva financiera. (Ver

Figura 6)

De acuerdo a la perspectiva del cliente se proponen indicadores que ayuden a responder a las expectativas del mismo, ejemplificando:

- Cuota de mercado (ejemplo, incrementar el porcentaje de participación en un determinado segmento o país).
- Servicio al cliente y satisfacción (ejemplo, aumentar el net promoter score o reducir los tiempos de espera del call-center).

- Reconocimiento de marca (por ejemplo, aumentar el engagement en las redes sociales).
- Pedidos devueltos.
- Número de quejas.

Pregunta clave: para alcanzar los objetivos financieros, ¿exactamente qué necesita lograr en términos de sus clientes y mercado(s)?

1.4.4 Perspectiva del proceso interno del negocio

La focalización se da a las operaciones internas que crean valor para los clientes y que al mismo tiempo colaboran en la consecución del desempeño financiero deseado.

Se hace notar el proceso de innovación, en lo que serían la creación de productos, servicios y procesos que habrán de satisfacer las necesidades de los clientes. Es un proceso muy valioso para las unidades económicas que siguen como estrategia lo que es la diferenciación de precios, y que deben desarrollar de forma continua nuevos productos innovadores para continuar siendo competitivas en el mercado.

Dentro de esta perspectiva es necesario observar la ejecución exitosa de los procesos clave de la organización, esto con la finalidad de cubrir los objetivos y expectativas de la unidad económica (indicadores financieros) y de los clientes (indicadores de clientes).

En cuanto a los indicadores de esta perspectiva se definen cuando ya se han establecido los anteriores, ya que éste busca la alineación tanto de la perspectiva de los integrantes de la unidad económica, como de los clientes con los procesos clave dentro de la unidad económica, esto con el fin de cumplir los objetivos estratégicos.

Entonces desde esta perspectiva se desarrolla a partir de la cadena de valor o el modelo de negocio particular de cada unidad económica, de manera que los indicadores son específicos a cada organización. (Ver

Figura 7) Sin embargo, estos son algunos de los indicadores que con mayor frecuencia se usan en esta perspectiva:

- Optimizar un proceso específico (por ejemplo, simplificación de un proceso de aprobación interno).
- Incremento en las revisiones de control de la calidad (por ejemplo, la reducción de los residuos de fabricación).
- Aumentar la capacidad de producción (por ejemplo, utilizar una tecnología particular para aumentar la eficiencia).
- Costo de desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Cumplimiento de garantías.
- Tiempos de fabricación.
- Tiempo de respuesta al cliente.

Pregunta clave: para satisfacer a los clientes y lograr los objetivos financieros, ¿En qué procesos debe sobresalir?

1.4.4.1 Proceso de operaciones

En lo que refiere a la producción y entrega de productos y servicios existentes cuya finalidad es que satisfagan las demandas de los clientes

1.4.4.2 Proceso de servicios posteriores a la venta

Se puede decir suministros de servicio y de apoyo a los clientes posterior a la venta de un bien o servicio.

1.4.5 Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento

Se encarga de identificar aquellas capacidades donde la organización tiene que lograr la excelencia para lograr procesos internos superiores que además y al mismo tiempo creen valor para los clientes y la unidad económica

Se presentan muchas relaciones de causa y efecto entre las diferentes perspectivas la manera en que los progresos en la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento conducen a mejoramientos en el proceso interno del negocio, lo cual

da lugar a una mayor satisfacción de los clientes, así como a una mayor participación de mercado y, finalmente, lleva a un desempeño financiero superior. Como se vio en la anterior perspectiva (la tercera perspectiva) se centra en el lado de los procesos concretos, la última perspectiva considera drivers de desempeño más intangibles. (Ver Figura 8) Debido a que cubre un espectro tan amplio, esta perspectiva a menudo se divide en los siguientes componentes:

- **El capital humano:** habilidades, talento y conocimiento (por ejemplo, evaluación de habilidades, evaluación del desempeño, efectividad de la capacitación).
- **Los sistemas e infraestructura:** este punto se refiere a los recursos que la empresa ofrece a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.
- **El clima organizacional:** este factor es de suma importancia ya que indica cómo se sienten los trabajadores de su empresa desempeñando sus labores, si se sienten involucrados y con voz dentro de la compañía, estos aspectos pueden repercutir en el desempeño y la productividad de los trabajadores.

Pregunta clave: para alcanzar nuestro objetivo, ¿cómo se debe mantener la habilidad de cambiar y progresar?

Entonces un beneficio importante del tablero de control balanceado es que fomenta el pensamiento causal. Figurativamente se puede pensar en el tablero de control balanceado como un *tablero de control vinculado* o como un *tablero de control causal*. Los emprendedores deben buscar una evidencia empírica (en lugar de basarse únicamente en la intuición) para probar la validez y la fortaleza de las diversas conexiones. Un tablero de control causal capacita a una unidad económica para concentrarse en los generadores clave que dirigen la implementación de la estrategia. En ausencia de vínculos convincentes, el tablero de control pierde gran parte de su valor.

1.5 Otras perspectivas del BSC

Dependiendo de la naturaleza de la organización el Cuadro de Mando Integral se puede adaptar para reflejar las diferencias con que cuente la empresa. En el caso, de aplicar el Cuadro de Mando Integral al sector público y sin fines de lucro, se pueden adicionar perspectivas como las siguientes:

- **Perspectiva de gobernabilidad**
Los proyectos, planes de mejoramiento y políticas públicas no siempre nacen del interés de los gobernantes, aquí la influencia de los stakeholders se vuelve muy importante, pues en muchas ocasiones las entidades públicas y sin fines de lucro deberán tener mucho más en cuenta las necesidades de distintos grupos de interés. Esto representa algo fundamental al momento de generar nuevas perspectivas para el sector público y sin ánimo de lucro.
- **Perspectiva del marco legal**
Como es evidente, las entidades públicas y sin ánimo de lucro deben enmarcar todas sus actuaciones dentro del marco legal vigente. Esto, a diferencia del sector privado, puede limitar en gran medida la gestión y autonomía de estas organizaciones.

1.6 Mapas estratégicos

Se usara la definición, citando el libro Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial de Charles T: Horngren, Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan (2012) afirma:

Un **mapa estratégico** es un diagrama que describe la forma en que una organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio, y del aprendizaje y el crecimiento.

Las organizaciones son particulares y diferentes, en su mayoría se puede decir que los mapas estratégicos tienen cuatro perspectivas. En la mayoría de mapas estratégicos se incluyen flechas entre los objetivos para mostrar su relación de causa y efecto. De esta manera al seguir los caminos de las flechas, se puede observar cómo los objetivos en las perspectivas de la parte inferior impulsan el éxito de los que se encuentran en la parte superior. Dando así una representación gráfica de mayor comprensión de las causalidades y prioridades.

Enfatizar que la representación gráfica de estas relaciones causales son fundamentales en el cuadro de mando integral. Por ejemplo, en la situación donde una unidad económica capacitara a sus empleados y creara una cultura en que se comparte la información (Aprendizaje y Crecimiento), hará que consecuentemente la organización funcione sin problemas (Procesos internos).

Dando continuidad a la ejemplificación anterior una unidad económica en mejores condiciones de funcionamiento cuida mejor a sus clientes (Cliente) y los clientes felices compran más de lo que usted está vendiendo (Financiero). Una característica que poseen los mapas estratégicos es la representación didáctica de cómo los activos intangibles abstractos, como la cultura de la empresa y el conocimiento de los empleados, se convierten en resultados concretos y tangibles.

De las líneas de acción que pueda tomar el emprendedor (la dirección) en una unidad económica, existen los de mayor impacto directo a los resultados que obtendrá la organización como es las referidas al talento humano. Por lo anterior se deduce que es importante tener empleados felices y una infraestructura actualizada, pero es difícil ver cómo esos objetivos se incorporan a los objetivos finales de la organización. Radicando ahí su principal atributo al representar en un

mapa estratégico estas relaciones y alentar el pensamiento estratégico que va mucho más allá de su balance general o sus estados financieros.

En los mapas estratégicos se puede añadir temas o líneas estratégicas. Estos representan los tres o cuatro enfoques estratégicos generales de su organización, (Ver

Figura 9). En su mecánica los temas agrupan verticalmente los objetivos relacionados en todo su mapa estratégico.

La diferencia principal que tienen con las perspectivas, es que los temas son muy específicos para su organización. Por ejemplo, los temas pueden definirse como:

- Excelencia Operacional
- Cultura de seguridad
- Sostenibilidad
- Innovación y Liderazgo Tecnológico

Su utilización por parte de las unidades económicas va a depender del análisis particular que hagan sobre su pertinencia. Algunas organizaciones encuentran útil mostrar los temas en su mapa estratégico. A diferencia de otras piensan que los temas agregan una complejidad innecesaria. Depende de la unidad económica decidir si los temas son adecuados para su mapa estratégico

Se debe considerar las particularidades de cada unidad económica, y no hay una manera única de hacer un Mapa Estratégico. De esa manera en lo que son, la mayoría de las organizaciones son las que consideran poner la perspectiva financiera en la cima porque su objetivo final es generar utilidades. Ocurrirá algo diferente en el sector público y sin fines de lucro, se tienen diferentes motivaciones. Consideran sus finanzas son sólo un medio para un fin.

Si se considera que el objetivo final de una organización sin fines de lucro es proporcionar los mejores servicios que pueda. Para estas organizaciones, es común cambiar las perspectivas de Cliente y Finanzas para que el Cliente esté en

la cima. Su financiación (financiera) les permite ayudar a las personas (cliente). Como se mencionó anteriormente, al aplicar el Balanced Scorecard en el Sector Público y Sin Fines de Lucro también se suelen adicionar nuevas perspectivas como es la perspectiva de gobernabilidad o la perspectiva de marco legal, lo que invita a realizar profundización acerca de estos puntos.

Algunos objetivos pueden no encajar perfectamente en una sola perspectiva y puede tener más sentido ubicarlos entre dos perspectivas. Se presentan casos donde puede haber objetivos estratégicos que no afecten a otros objetivos, por lo que no tienen flechas.

En la elaboración de los mapas estratégicos lo que es importante recordar es que su mapa estratégico debe reflejar su estrategia organizacional real. Es completamente viable desviarse del diseño tradicional para adaptarse a sus objetivos particulares.

La alineación de los empleados y la organización también ayudan a optimizar los procesos que mejoran la calidad de la manufactura y la productividad, así como a reducir el tiempo de entrega al cliente, a cumplir las fechas de entrega especificadas y a mejorar el servicio posterior a la venta, todo lo cual aumenta la satisfacción del cliente. El mejoramiento de la calidad de la manufactura y la productividad aumenta la utilidad en operación e incrementa la satisfacción del cliente lo cual, a la vez, acrecienta la participación de mercado, la utilidad en operación y el valor para los accionistas.

1.7 Indicadores o keys performance indicators (KPI)

Se usara la definición, citando el trabajo de grado. “PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORE CARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA MEDIR LA GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS DE LA EMPRESA EDITORIAL DON BOSCO EN LA CIUDAD DE CUENCA” (2014) Andrea Fernanda Solórzano Jácome:

Los indicadores de gestión son cálculos o ratios de gestión, también considerado como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas; se identifican por brindar información que nos permita visualizar sobre el alcance de los objetivos estratégicos, por lo que al momento de construirlos es importante hacerlos cuidadosamente ya que depende de estos para poder gestionar óptimamente el desempeño de la organización.

La etapa relativamente última en la elaboración de un tablero de control balanceado es la definición de los indicadores clave de desempeño (KPIs) para todos los objetivos definidos, de la misma manera como para las iniciativas estratégicas. Con base en los indicadores definidos para cada objetivo estratégico se puede generar una visualización del Mapa Estratégico que llame la atención sobre los puntos que requieren más atención dentro de la ejecución del plan estratégico. (Ver Figura 10)

Se puede tomar para describir su proceso el caso hipotético donde se persiga tres objetivos: Reducir costos, Optimizar el Capital Humano y Aumentar la Capacitación. Al llamar la atención sobre estos objetivos el tablero de control balanceado desencadena un proceso de toma de decisiones que debe buscar investigar las causas del incumplimiento y, aún más importante, generar acciones para mejorar el desempeño de dichos objetivos. En lo que es el proceso de definición de los KPI's suele resultar útil partir de una categorización de indicadores y sus ejemplos.

1.7.1 Definición de indicadores (KPIs)

1.7.1.1 Estrategia

Al inicio la selección de indicadores es fundamental haber realizado los anteriores procesos correctamente. Se debe realizar una elección de objetivos eficientes que conduzcan al cumplimiento de las metas planteadas.

Teniendo certeza sobre los objetivos de la organización, es necesario seleccionar las iniciativas estratégicas que los ejecutarán, es decir, la realización

los planes de acción que pondrán en marcha la estrategia. Los indicadores en su totalidad que se seleccionen deben estar alineados de manera adecuada, tanto con las iniciativas, como con los objetivos y las líneas estratégicas, de modo que la medición realmente conduzca a un análisis de la situación real de la estrategia de la organización.

1.7.1.2 Selección de indicadores posibles

La selección de indicadores no es una task sencilla. Usualmente suelen existir varias opciones de indicadores posibles para los objetivos, usar la técnica (muy usados en grupos decisionales) las lluvias de ideas son una buena opción para construir un repertorio de indicadores potenciales de modo que se puedan seleccionar los adecuados para los objetivos que pretendan medir. Se deberá considerar en la aplicación de estas lluvias de ideas serán fundamentales dos factores:

- Debe basarse en las necesidades reales de la organización. La organización deberá llevar a la lluvia de ideas un análisis del pasado y presente en términos de métricas para determinar que no se está midiendo y necesita medirse, qué mediciones necesitan optimizarse y cuales métricas necesitan eliminarse.
- Buscando que la lluvia de ideas otorgue resultados adecuados es necesario que de ella participen no solo los tomadores de decisión de la unidad económica. Para que los indicadores den cuenta de la verdadera situación estratégica se hace necesario que varios componentes que hacen parte de la operabilidad participen activamente de su elaboración.

1.7.1.3 Indicadores

Teniendo un grupo de indicadores seleccionados se debe establecer su respectiva cualificación de acuerdo a las necesidades de la organización. Lo ideal es seleccionar entre 2 o 5 indicadores estratégicos por objetivo, no es pertinente seleccionar demasiados indicadores porque su análisis se volverá confuso e

ineficiente. Para definir si un indicador es el adecuado, su definición deberá responder afirmativamente a las siguientes preguntas:

- ¿El indicador está correctamente alineado con un objetivo estratégico de la organización?
- ¿El indicador refleja efectivamente las tareas que los miembros de la organización realizan a diario?
- ¿El indicador es cuantificable y repetible por un periodo de tiempo superior a un mes?
- ¿El indicador impulsará la toma de acciones correctivas y de mejora?
- ¿El indicador es susceptible a mejoras o modificaciones?

Se debe procurar que los indicadores sean en número adecuado para lo cual se debe pasar el siguiente filtro de requerimientos:

- Esté completamente seguro de tener al menos un indicador de resultado para cada objetivo estratégico en las perspectivas "Cliente" y "Financiero".
- Recuerde que los indicadores inductores se asignan principalmente a las perspectivas "de procesos" y "aprendizaje y crecimiento".
- Si es aplicable más de un indicador, use aquel que mejor comunique el significado del objetivo, pero evite mantener los dos pues puede resultar adicionando información irrelevante.
- No defina más de 30 medidas (o 1 a 2 medidas por objetivo). Más métricas hacen que sea difícil saber cómo está progresando, porque empiezan a surgir conflictos de desempeño.

Ejemplos reales del BSC, 6 ejemplos reales de Balanced score card seleccionados cuidadosamente de Internet, y fueron preparados por los líderes de Planeación de cada una de las entidades mencionadas. Para complementar lo desarrollado con anterioridad:

Mapa Estratégico de la Dirección de Planeación del Ministerio de Obras Públicas de Chile (Ver Figura 11)

Mapa Estratégico ZENÚ - Colombia (ver Figura 12 Figura 13)

Mapa Estratégico de Colegio General de Colegios Farmacéuticos Mapa Estratégico Procuraduría General de la Nación (ver Figura 14)

Mapa Estratégico Procuraduría General de la Nación (ver Figura 15)

Mapa Estratégico de Universidad de San Buenaventura (Medellín) (ver Figura 16)

Mapa Estratégico Comfenalco Quindío (Colombia) (ver Figura 17)

Capítulo 2

2.1 Generalidades sector microempresarial

En el ambiente donde los costos y variables económicas y demás datos no son de acceso, que vienen en presentaciones separadas y su análisis por defecto no se consideran en su conjunto, donde los parámetros los dan situaciones de adaptabilidad veloz ante situaciones de precariedad, que también producen unidades económicas de calidad, enfatizando así que las mentes creativas innovadoras se manifiestan desde distintos lugares de la estratificación social económica, del país. Pero siendo también en muchos casos desapercibidas por modelos educativos donde el objetivo no es el de fomentar el talento particular o desarrollarlo. Siendo a futuro de las reservas intelectuales del país un detrimento siendo además de tradición de aplicación de conocimientos como se puede ver en las culturas ancestrales y sus demostraciones constructivas tecnologías artísticas, teniendo un visión propia, única e irrepetible.

La realidad económica local ha dependido de factores externos relacionados con las materias primas y sus valores futuros en el mercado internacional, siendo principal actividad productiva desde inicios republicanos.

Habiendo perseguido objetivos económicos de industrialización, prácticamente desde 1932, con pocas iniciativas serias. Truncadas principalmente por

contradicciones internas del país, además de formación de intereses ajenos a al ideal de nación.

Es en este sentido que se desglosaran los siguientes acápite para caracterizar al sector microempresarial.

2.1.1 Origen de la microempresa

La microempresa puede tener dos orígenes:

- A. La iniciativa de individuos o grupos en necesidad de generar fuentes de ingresos, de esta iniciativa se basa en habilidades previamente adquiridas.
- B. o en la visualización de una oportunidad.

A. Son trabajadores relocalizados, expulsados o auto expulsados del mercado formal que cuentan con un oficio, (no necesariamente ya que la necesidad les impulsa a improvisar dichas aptitudes, en otros casos son herencia de sus antepasados) son desempleados en búsqueda de algún ingreso.

El conocimiento movilizado es parte del capital que los miembros aportan.

B. El resultado de la promoción de una agencia de desarrollo social que congrega a individuos para el desarrollo de una actividad productiva.

Cuando la microempresa surge por impulso de algún programa de promoción lo frecuente es que sus miembros dispongan de escasos conocimientos en lo productivo y en lo comercial.

Vemos pues que estos dos orígenes difieren significativamente sobre el curso posterior de la misma.

2.1.2 Definición de la microempresa

No existe una definición legal homogénea de microempresa, microempresario, trabajador por cuenta propia o trabajador independiente. En algunos países no existe definición de microempresa y en otros coexisten varias definiciones oficiales elaboradas con distintos fines (laborales, tributarios, crediticios o una combinación de ellos).

Tampoco existe una línea divisoria uniforme en cuanto a lo que se considera como microempresa, pequeña empresa y mediana empresa. En los países donde está definida la microempresa, las características más comunes.

Se toman en consideración para definirla al número de trabajadores que emplea, el tamaño de sus activos y los volúmenes de sus ventas o ingresos anuales, características con alto contenido de subjetividad, transitoriedad, exclusión o dificultad de verificación.

Por su parte, la Decimoquinta Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo operacionaliza la definición propuesta por la OIT sobre empleo en el sector informal, que hace referencia tanto a Relaciones de producción como a relaciones de empleo, tomando en cuenta para esto las características de la unidad de producción o empresas en las cuales se desarrollan las actividades.

A lo largo del tiempo y en base a los distintos criterios previamente mencionados, se han operacionalizado una diversidad de definiciones sobre el sector informal, utilizando diferentes unidades de observación en función a los aspectos del mercado laboral que se quieren analizar. En este contexto, el Reporte Especial de informalidad del Banco Mundial, publicado el año 2007, utiliza una definición “legalista” o de “protección social”, la misma que se enfoca en el análisis sobre la falta de protección y beneficios de seguridad social de los trabajadores. Para esto, el criterio clave de decisión sobre la condición de informalidad de un individuo es su cotización o aporte a una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP). La clasificación que realiza el Instituto Nacional de Estadística en Bolivia. Al respecto,

el INE en la Encuesta Nacional de Empleo elaborada en el año 1997, define a las microempresas como un segmento económico que identifica unidades productivas o negocios de escaso nivel de organización e incipiente uso de capital y tecnología (INE, 1997). De esta forma, la definición operativa utilizada está basada en el tipo de establecimiento y la categoría ocupacional del trabajador.

En el área urbana, por el contrario, se puede observar cierta dualidad entre trabajadores del sector formal e informal y, por tanto, significativos flujos de movilidad e interacción entre ambos sectores (UDAPE, 2006).

Definición operativa de las microempresas utilizada por el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia Trabajadores por cuenta propia Trabajadores familiares 34 Obreros Empleados Patronos o empleadores Fuente: INE (1997) El año 2005, el porcentaje de la población ocupada que trabaja en el sector informal de acuerdo a las dos definiciones básicas de informalidad, la primera, basada en la protección social del trabajador (“legalista”) y, la segunda, en función al tamaño de la empresa (“productiva”). Asimismo, se incluye un criterio que es relevante para el caso boliviano, en particular aquél referido a la posesión de un número de identificación tributaria (NIT), que establece una relación formal entre trabajadores o empresas y el Estado. Los datos calculados, confirman la existencia de un grado muy reducido de protección social dentro de la población ocupada en Bolivia, el cual es medido de acuerdo a la cotización que realiza un trabajador a una AFP.

En base a este criterio, el 79% de la población ocupada en Bolivia podría ser clasificada como informal. Si consideramos el criterio de número de identificación tributaria, los niveles de informalidad se reducen, obteniendo que el 65% de la población ocupada es informal. Bajo la definición de informalidad adoptada en el presente trabajo, el 59% de los trabajadores bolivianos se encuentran empleados en el sector informal. Ahora bien, considerando la definición productiva, si analizamos la evolución del sector informal en áreas urbanas de Bolivia en los

últimos diez años, podemos observar que en los períodos de mayor crecimiento del PIB se tuvieron los niveles más bajos de informalidad.

Por el contrario, en los años de recesión económica (1999-2003) cuando se registran tasas de crecimiento del PIB per cápita menor a 1%, se observa un incremento tanto en los niveles de desempleo abierto como en el porcentaje de población ocupada en el sector informal. En el caso del primer indicador, la tasa de desempleo urbana pasó de 3.1% en el año 1996 a 7.99% en el año 2006.

En establecimientos de menos de 5 empleados, exceptuando profesionales y técnicos 35. Área urbana: Porcentaje de población ocupada en el sector informal de acuerdo a distintos criterios de medición (año 2005) Fuente: UDAPE en base a INE-Encuestas a Hogares. En tanto que, la población ocupada en el sector informal pasó de 63% en 1996 a 58.1% en 2006. Si bien hubo una reducción de la informalidad en términos relativos (porcentajes) entre 1996 y 2006, en términos absolutos se tiene un incremento de aproximadamente 300 mil personas que trabajan en el sector informal, pasando de 1.2 millones a 1.5 millones de personas. Cuadro N° 6. Área urbana: Población Ocupada en el sector informal 36 Fuente: UDAPE en base a INE-Encuestas a Hogares (p) Preliminar

2.2 La microempresa en el mercado laboral boliviano

La realidad objetiva que se proyecta en la actualidad muestra un escenario en el vértice de la pirámide están las grandes empresas intensivas en la utilización de capital, que generan el 65 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país y emplean solamente al 7 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA); en cambio, la base de la pirámide está constituida por micro (menos de 10 trabajadores), pequeñas (entre 11 y 20 trabajadores) y medianas empresas (entre 21 y 50 trabajadores), que emplean al 93 por ciento de la PEA, pero que únicamente responden por el 35 por ciento del PIB (UDAPE, 2002). Diversos

estudios afirman que Bolivia es el país con los niveles más altos de informalidad en América Latina.

A principios de la década de los 90, Loayza (1997) verifica que el tamaño relativo del sector informal en Bolivia (relación entre nivel de producción del sector informal y el PIB total) era el más elevado de la región, con un aporte del sector informal a la economía nacional de 65% del PIB, otros países con altos niveles de informalidad eran Panamá (62%) y Perú (58%), 37 mientras que Ecuador (21%) y Chile (18%) tenían los sectores informales más pequeños⁸. Así también la OIT (2004) realizó una nueva clasificación de la población ocupada según su grado de informalidad en distintas regiones a nivel mundial. De acuerdo a su informe, los países de África, Asia Meridional y aquellos de la Región Andina tienden a presentar los porcentajes más elevados de empleo informal. En este estudio, Bolivia nuevamente es el país que posee los niveles más altos de informalidad de la región Latinoamericana (67%), seguida de Colombia (62%), Honduras (56%) y Perú (56%). Otro estudio comparativo realizado por Gasparini y Tornarolli en el año 2006, indaga sobre el tamaño y características del mercado informal en América Latina y el Caribe. Los autores utilizan dos definiciones de informalidad: la definición legalista que, como se explicó anteriormente, se basa en la protección social del trabajador, y la definición de productividad que se basa en el tamaño de la empresa, ingresos y productividad. Tomando en cuenta la definición productiva, la economía boliviana una vez más, presenta los porcentajes más elevados de informalidad (77%), por encima de Colombia (71%) y Perú (69%). Fuente: datos de Loayza (1997), OIT (2004) y Gasparini y Tornarolli (2006). De acuerdo a algunos autores, la informalidad parece estar positivamente correlacionada con el PIB per cápita de un país y negativamente correlacionada con el tamaño de su población rural (Gasparini y Tornarolli, 2006).

2.3 El perfil del trabajador microempresarial

Las características que distinguen a los trabajadores microempresarial en nuestro territorio, se observa que las mujeres tienen mayor probabilidad de estar insertadas en el sector informal.

De acuerdo a Blunch et.al. (2001), como resultado de normas sociales que desincentivan la integración social y económica de la mujer, para el año 2006, el 62.7% de las mujeres ocupadas se encontraban en el este sector, incrementándose durante los años de menor crecimiento económico, llegando al 70% en el año 1999 cuando la tasa de crecimiento de la economía registrada fue negativa. De acuerdo al rango de edad de los trabajadores informales, se observa que, a lo largo de los últimos diez años, los trabajadores mayores a 44 años han tenido una mayor participación en el sector informal, registrándose que un 64% de los mismos estaban insertos en este sector en el año 2006. Por el contrario, el porcentaje de informalidad en la población más joven (menor a 25 años) se ha ido reduciendo en el tiempo. Los resultados obtenidos también nos indican que la mayor parte de los trabajadores indígenas son informales (69%); aunque, los niveles de informalidad en la población ocupada indígena se han reducido en el tiempo. Considerando las ciudades principales del país o aquellas con mayor población, podemos ver que, para el año 2006, la ciudad que presentaba los mayores niveles de informalidad es El Alto (70%), seguida de la ciudad de Cochabamba (62%), La Paz (51%) y Santa Cruz (50%). Asimismo, en términos educativos, la mayor parte de los trabajadores informales demuestran ser, en su mayoría, trabajadores poco calificados. Para el año 2006, el 73% de los trabajadores con estudios primarios y el 62% de aquellos con estudios secundarios son informales, mientras que sólo un 33% de los trabajadores con estudios superiores trabajan en la informalidad. Tabla 2. Área urbana: Composición población ocupada en el sector informal (%). Fuente: UDAPE en base a INE-Encuestas a Hogares. (p) Preliminar Analizando otras características de los trabajadores ocupados en el sector informal, como se muestra en la tabla 3, podemos ver que los trabajadores informales son, en su mayoría, trabajadores por cuenta propia (55%), pertenecientes al mercado de trabajo familiar (70%), y se

encuentran concentrados en actividades de comercio (42%), industria (17%) y transporte (11%). Por el contrario, las ramas de actividad económica donde se observa menores niveles de informalidad son electricidad (0.1%), extractivas (0.3%) y financieras (5.8%). Área urbana: Composición población ocupada informal según características laborales Fuente: UDAPE en base a INE-Encuestas a Hogares. (P) Preliminar. A pesar de que los niveles de informalidad en cada una de las ramas de actividad económica se han mantenido relativamente constantes en los últimos 10 años, es evidente una reducción en los porcentajes de informalidad en el comercio de 45.5% a 42.4%, la industria de 19.3% a 17.3%, y construcción de 8.2% a 7.8%. Por el contrario, se observa un incremento en los niveles de informalidad en las actividades de transporte de 8.3% a 11.5%, financieras de 3% a 5.8% y servicios de 6.7% a 8.0%. Se puede observar que los trabajadores informales tuvieron, en promedio, en los últimos cinco años una jornada semanal menor a la que tuvieron los trabajadores formales (46.51 hrs./sem vs. 46.98 hrs./sem). Si comparamos los ingresos percibidos por ambos grupos de trabajadores, a lo largo de los últimos diez años, es evidente que los trabajadores informales han ganado, en promedio, aproximadamente la mitad del ingreso reportado por los trabajadores formales. La elevada desigualdad en términos de ingreso no sólo es evidente entre sectores (formal vs. informal) sino que también se observa al interior de cada uno de estos grupos. Área urbana: Horas promedio trabajadas a la semana y ingresos laborales (Ingresos en Bs. corrientes/mes) Fuente: UDAPE en base a INE-Encuestas a Hogares. (p) Preliminar. (TICONA, 2009)”

2.4 Importancia del BSC en el sector microempresarial

Existen diferentes formas y estilos de gestión, escenarios que buscan generar mayor valor a sus procesos, que dan pie a constantes cuestionamientos para encontrar nuevas respuestas a problemas coyunturales y de largo plazo.

Entonces, las acciones en el campo del management, pueden ser reinterpretados, cuestionados y mejorados a través de modelos de gestión como el BSC.

La puesta en consideración del BSC para actividades económicas pequeñas, parte de esa premisa, usar herramientas que puedan generar eficiencia, dirección y métricas.

Con la certeza que no es un recurso o modelo rígido, y en general debe ser pensado desde la realidad del país, sus peculiaridades, es decir que puede ser enriquecido con Know How nacional.

El comportamiento en el momento de su presentación en sociedad del BSC, la representatividad de los recursos intangibles era del 20%, en promedio en mercados referente mundial como es la economía de EEUU, en los momentos actuales los datos ya prácticamente se revirtieron siendo el 80% el valor de estos recursos intangibles.

2.5 Contextos de riesgo de las microempresas

Es necesario considerar que eventos son de inherente riesgo para la economía nacional, y sus efectos en la microempresa como en este proceso de pandemia, (sars covid 19), “la relocalización” es inminente; que no fueron manejados apropiadamente.

Tomar en cuenta que existe, el “cisne Negro”, que significa el impacto de lo altamente improbable, no logró anticipar ningún gobierno el riesgo de la pandemia incluso cuando estudios ya delineaban peligros de desastre sanitario, alimentario, ambiental. Resulta más que proactivo repensar realidades desde una perspectiva sostenible, reparadora y resiliente.

A partir de ese enfoque, la más cercana experiencia de turbulencia económica fue:

“La reciente crisis financiera que se originó en Estados Unidos en el 2008 por el excesivo endeudamiento que se dio principalmente en créditos hipotecarios y por la falta de control que los nuevos instrumentos financieros requerían, se trasladó al resto del mundo, lo que perturbó a la economía en general. El sistema financiero

se vio afectado porque se le dio mal manejo a la información y a las técnicas de medición existentes y que en su momento las empresas utilizaban, con el fin de no reflejar la realidad económica. (Angulo, 2008)

Evento que origino en temas de auditoria y contabilidad, efectos que se tradujeron en comisiones que se encargaron de revisar normativas políticas contables, que se tradujeron en modificaciones a tales efectos.

Durante tiempos de crisis se debe prestar más atención a la información contable y explorar todas las posibilidades para que se limiten los riesgos y se acreciente la estabilidad económica de las empresas. La contabilidad no es solo un instrumento que proporciona información y ayuda a tomar decisiones, sino que también es el resultado de las crisis financieras, pues genera un avance en ella que ayuda a prevenir o a generar nuevas situaciones de crisis. Es necesario que exista una integración entre todos los componentes que el sistema financiero tiene y parta desde la aplicación de las regulaciones hasta el registro de los hechos económicos. La información financiera suministrada por las empresas debe ser objetiva, transparente y pertinente, es importante que la regulación contribuya a la estabilidad financiera. No solo se deben tener en cuenta los ajustes que se realizan dentro de un periodo contable y a aquellos que estén sujetos de presentación, sino por ejemplo incluir la información que proporciona la contabilidad de gestión, la cual da un aporte muy importante en la eficacia de los procesos y mejora de la toma de decisiones. Las crisis financieras se ven reflejadas en la ambición de poder de las empresas, en el deseo de superar a los demás, para incrementar sus ingresos sin medir las consecuencias que se puedan presentar. Este hecho ha generado desconfianza en todos los sectores por lo cual es necesario buscar herramientas que brinden seguridad a todos los usuarios de la información y así poder estar más preparados al momento de enfrentar cualquier tipo de situación que desestabilice al sistema financiero en general. La pretensión es evaluar la importancia de las técnicas ya existentes que han sido mejoradas, como, por ejemplo, la aplicación del valor razonable de una forma apropiada, así mismo hacer énfasis en que, independientemente de la situación

que se presente, se debe reflejar la realidad económica, con el fin de permitir a los usuarios de la información tomar decisiones adecuadas, lo que se traduce en la prevención del fracaso de las empresas. Para que exista mayor confianza en la información presentada por las empresas se deben tener controles y ampliar los mecanismos seguridad. Por lo tanto, la banca debe proponer alternativas que abarquen todas las situaciones que se puedan llegar a presentar, no solo tener un alcance, sino varios y antes de lanzar al mercado la oferta, se debe mitigar el riesgo de caer en una nueva crisis. El propósito es detectar y prevenir nuevas crisis, para así estar preparados y afrontarlas e ir un paso adelante y visualizar lo que pueda suceder al tomar una mala decisión con base en información financiera falsa, y que se produzcan cambios en el mercado. Las acciones de todos los que componen el sistema financiero como las entidades financieras, bancarias, inmobiliarias, deben ir enfocados hacia la ética profesional que no puede ser bajo vulnerada en ninguna circunstancia. (Angulo, 2008)

Este tipo de eventos deben ser tomados en cuenta como base de respuestas rápidas a posibles colapsos económicos y de consecuencias en el contexto mundial. Que puedan volver a descomponer la economía nacional y al sector clave como es el Microempresario que probó una vez más su adaptabilidad y rol dinamizador de la economía nacional y ser también vulnerable a estos eventos.

Capítulo 3

3.1 Implementación de BSC mecanismos

Al describir las dinámicas producto de la “puesta en marcha” de la metodología del BSC, se podrá acumular un conjunto de información principalmente a sus mecanismos básicos de operatividad, es decir adquirir un Know How (saber hacer), en la implementación de unidades económicas (microempresas).

El caso que se describirá, corresponderá e una entidad corporativa, donde se ver los procesos que se abordaron para su implementación. Donde el énfasis de observación se dará a los objetivos que de la entidad que hacen consecuencia de

la estrategia perseguida, punto de coincidencia que se entiende como esencial en la implementación del BSC en una unidad económica.

Un caso de éxito ha sido el de Infosys Technologies era una organización en transición, con sede en Bangalore (India), era un líder de mercado en la subcontratación de servicios de tecnología de la información; se necesitaba expandirse por el repunte en la demanda de los clientes. Invirtieron en muchas áreas nuevas incluyendo la subcontratación de procesos de negocios, la administración de proyectos y la consultoría en gerencia. Esto colocó en la palestra a Infosys y en competencia directa con las firmas de consultoría establecidas, como IBM y Accenture.

El equipo ejecutivo usó el tablero de control para orientar las discusiones durante sus junta, lo es el que la adaptación, ejecución y administración que fomentó el Tablero de control ayudó al equipo a responder a las necesidades en Crecimiento de sus clientes, incluso verlas antes que se den, el uso del tablero de control para la evaluación del desempeño se expandió dentro la organización, y los incentivos monetarios se relacionaron con el desempeño de la compañía en las diferentes dimensiones.

Con el tiempo, el BSC se volvió parte de la cultura organizacional de Infosys, en años recientes, ha usado el concepto del BSC para crear “tableros de control de relaciones” para clientes importantes. Empezó con la medición del desempeño para los clientes clave, sobre la administración de proyectos y la satisfacción del consumidor, además sobre los negocios repetidos y la anticipación a las necesidades “estratégicas” futuras de los clientes.

El BSC ayudó con éxito a direccionar la “reinvención” de Infosys desde un Subcontratista de tecnología hasta una organización líder en la consultoría empresarial. De 1999 a 2007, la organización tuvo una tasa anual de crecimiento compuesto del 50 %, y las ventas se elevaron de \$120 millones en 1999 hasta más de 3,000 millones en 2007. Infosys fue reconocida al ser incluida en las listas

de Wired 40, de BusinessWeek IT 100 y de las compañías más innovadoras de BusinessWeek

La información estructurada proporcionada por la contabilidad administrativa (costos), sustrato de los siguientes procesos involucrados en la optimización de la productividad, operaciones, reingeniería, como en la implementación y evaluación de estrategias.

La relevancia que tiene el feedback del “estado de las cosas”, de las acciones emprendidas para el logro de objetivos, de las unidades económicas, puedan ser estas corporativas, industriales, comerciales, de servicios, pymes o mypes, es de gran transcendencia, en la medida que da un panorama de el éxito o no que están teniendo los esfuerzos en recursos y tiempo. A la necesidad de este feedback da respuesta el BSC (Balance Score Card), evaluando lo que son las medidas clave de desempeño. Habiéndose logrado muchos casos de éxito con la implementación de este método.

3.2 Caso: Chipset (Charles T. Horngren S. M., 2012)

3.2.1 Estrategia

Un concepto pragmático de la estrategia es la creación de valor para los clientes, a la vez de una diferenciación hacia los competidores, ejemplo puede ser el establecer puntos de venta en lugares alejados del centro de la ciudad, o rurales cerca a los clientes, dar precios bajos, también el de mantener costos bajos, conviniendo adquirir de los proveedores grandes cantidades productos.

Chipset, Inc., fabricante de circuitos integrados lineales (DCIL) usados en los módems y en las redes de comunicaciones. Elabora un solo producto especializado, CX1, un microchip estándar y de alto rendimiento, que se utiliza en aplicaciones múltiples. Chipset diseñó CX1 con una amplia colaboración por parte de los clientes.

Chipset al formular su estrategia, debe entender primero su industria, segmento.

Basar el análisis

de la industria que se centra en cinco fuerzas:

1. Competidores. El CX1 se en el mercado tiene una feroz guerra de precios, como a la entrega oportuna y a la calidad. El mercado de competidores que se encuentran en la industria enfrentan altos costos fijos, así como presiones persistentes para reducir los precios de venta y utilizar la capacidad en forma total. Reducciones de precio ayudan al crecimiento porque hacen que los DCIL sean una opción costo beneficio mejor en cuanto a costos en las aplicaciones nuevas, como las líneas digitales para suscriptores.

2. Entrantes potenciales al mercado. Márgenes de utilidad pequeños y costos los altos de capital desalientan a nuevos competidores. Compañías relativamente nuevas como Chipset están mucho más abajo de la curva de aprendizaje con respecto a las reducciones de costos, y a la formación de relaciones estrechas con los clientes y los proveedores.}

3. Productos equivalentes. El CX1 es elaborado de acuerdo con las necesidades de los clientes y bajando precios mejorando en forma continua el diseño del CX1 y los procesos para disminuir los costos de producción. Reduciendo el riesgo de que los productos equivalentes o las nuevas tecnologías reemplacen el CX1.

4. Poder de negociación de los clientes. Clientes, como EarthLink y Verizon, negocian de manera firme con Chipset y con sus competidores para mantener los precios a un nivel bajo, porque compran grandes cantidades del producto.

5. Poder de negociación de los proveedores de los insumos.

Los materiales de alta calidad que demanda para producir el CX1, Chipset (como obleas de silicio, pernos para conectividad y empaques de plástico o de cerámica), el talento humano de ingenieros, técnicos y mano de obra de manufactura calificada. Hacen que tengan un poder de negociación para demandar precios y sueldos más altos. Entonces, la fuerte competencia y el poder de negociación de clientes y proveedores ejercen presiones significativas sobre los precios finales de venta de CX1. Chipset debe seguir una de dos estrategias básicas: diferenciar su producto o lograr el liderazgo en costos.

Diferenciación del producto capacidad de una unidad económica para ofrecer productos o servicios que sean percibidos por los clientes como superiores y únicos, en relación con los productos o los servicios de sus competidores., además aumenta la fidelización hacia la unidad económica y la disposición de los clientes para pagar mayores precios la diferenciación a través la investigación y el desarrollo de un producto innovador, de un desarrollo y una promoción cuidadosos de sus marcas, y del rápido impulso de los productos hacia el mercado.

Liderazgo en costos capacidad de una organización para lograr costos más bajos en relación al mercado competidores gracias a mejoramientos en la productividad y la eficiencia, la eliminación de desperdicios y un riguroso control de costos. Se puede considerar productos o servicios que no están diferenciados de los competidores, a un precio menor para el consumidor. Estos precios de venta más bajos, en vez de productos o servicios únicos, ofrece dan ventaja competitiva para estos líderes en costos.

Chipset desarrolla el mapa de preferencias del consumidor representado en la (Ver Figura 18). El eje de las “y” están los diversos atributos del producto que desean los clientes. El eje de las “x” están Chipset y Visilog, (un competidor de Chipset que sigue una estrategia de diferenciación del producto), se desempeñan

en los diversos atributos que desean los clientes: 1 (deficiente) y 5 (muy bueno). El mapa pone los valores de equilibrio en cualquier estrategia. Están las ventajas que disfruta CX1 en precio, escalabilidad (la tecnología del CX1 permite al cliente de Chipset lograr diferentes niveles de desempeño simplemente alterando el número de unidades de CX1 en su producto), y el servicio al cliente. En cambio los chips de Visilog son más rápidos y más poderosos, y están personalizados para diversas aplicaciones como, por ejemplo, diferentes tipos de módems y redes de comunicación. CX1 está un tanto diferenciado de los productos de la competencia. Mas diferenciación del CX1 sería costosa, a lo que Chipset podría cobrar un precio más alto. Opuestamente, la reducción del costo de manufactura del CX1 permitiría a Chipset disminuir el precio, Motivar el crecimiento e incrementar la participación de mercado. Al tener la escalabilidad el CX1 lo hace ser una solución efectiva para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. El personal actual de ingeniería de Chipset está más capacitado para fabricar el producto y para lograr mejoras en los procesos, que para diseñar de una manera creativa productos y tecnologías nuevos.

Chipset opto por la decisión de implementar una estrategia de liderazgo en costos.

3.2.2 Calidad y reingeniería en Chipset

Para mejorar la calidad es necesario reducir las tasas de defectos y mejorar los rendimientos en sus procesos de manufactura, mantener los parámetros del proceso dentro de rangos de variación estrechos y basados en datos de tiempo real acerca de los parámetros del proceso de manufactura, como temperatura y presión. La capacitación a sus trabajadores en administración de la calidad, para que colaboren a identificar las causas fundamentales de los defectos y las formas de prevenirlos; y conferírseles autoridad en las acciones en favor del mejoramiento de la calidad.

El segundo componente de la estrategia, es reingeniería del proceso de entrega de las órdenes. Se han presentado quejas del tiempo entre el ordenamiento de los

productos y su recepción. Reingeniería es la reconsideración y el rediseño fundamentales de los procesos de negocio para lograr mejoras en las medidas críticas del desempeño, como costo, calidad, servicio, rapidez y satisfacción del cliente. En 2010, Chipset generaba diversas transferencias de los chips CX1 y la información a través de los departamentos (ventas, manufactura, embarques, facturación y contabilidad) para cumplir con la orden de un cliente ocasionaban demoras. Ningún individuo era responsable en forma única por el cumplimiento de la orden de un cliente. Ante tales eventos, en 2010 Chipset formó un equipo interfuncional y en 2011 hizo un proceso reingeniería al proceso de entrega de órdenes.

En el nuevo sistema, un gerente de relaciones se responsabiliza por cada cliente y negocia contratos a largo plazo que especifican cantidades y precios. El trato es cercano con el cliente y con el área de manufactura, con a fin de especificar los programas de entregas para el CX1 un mes antes del embarque. Cronograma de pedidos de clientes y las fechas de entrega se envía electrónicamente al área de manufactura. Los chips se embarcan directamente desde la planta de manufactura a las instalaciones del cliente. Los embarques uno a uno desencadena de manera automática una factura electrónica y los clientes transfieren electrónicamente los fondos a la cuenta bancaria de Chipset.

Las organizaciones obtienen beneficios mediante la reingeniería de sus procesos en

las áreas de diseño, producción y marketing. En la reingeniería se tiene beneficios limitados cuando sus esfuerzos se concentran en forma exclusiva en una sola actividad, como el embarque o la facturación, en vez de enfocarse únicamente en la totalidad del proceso de la entrega de las órdenes. Se tiene éxito, cuando los esfuerzos de reingeniería se centran en funciones y responsabilidades cambiantes, eliminando las actividades y tareas innecesarias, usando la TI (tecnología de la información) y desarrollando las aptitudes de los empleados.

Para alcanzar el liderazgo en costos, Chipset construye capacidades internas mediante la reingeniería de sus procesos. El siguiente paso de Chipset consiste en implementar la estrategia. Para ayudar a satisfacer las preferencias de los consumidores en cuanto a precio, calidad y servicio al cliente.

3.2.3 BSC en base a la estrategia

Una unidad económica tiene como herramienta de gestión en lo que refiere al producto, para dar seguimiento al progreso y para administrar la implementación de las estrategias el BSC.

El BSC interpreta la misión y la estrategia de una unidad económica en un conjunto de medidas del desempeño que brinda un marco de referencia para la implementación, de su estrategia. Se concentra en el logro de los objetivos financieros a corto plazo, y los objetivos no financieros para evaluar, en un solo reporte, el desempeño a corto y a largo plazos porque los indicadores estratégicos clave tanto no financieros como operacionales, como ser la calidad del producto y la satisfacción del cliente, miden los cambios que realiza una unidad económica para el largo plazo. Los resultados positivos financieros de dichos cambios a largo plazo quizá no aparezcan de inmediato en la utilidad a corto plazo; lo que puede representarse en, un mejoramiento importante en las medidas no financieras la creación de un valor económico futuro. Aumento en la satisfacción del cliente (como lo miden las encuestas a los clientes y las compras repetidas, señala una alta probabilidad de mayores ventas e ingresos en el futuro).

Un equilibrio entre las medidas financieras y no financieras, el tablero de control balanceado amplía la atención de la gerencia para el desempeño tanto a corto como a largo plazos. Es importante recordar en las unidades económicas con fines de lucro, la meta primaria del tablero de control balanceado consiste en sostener el desempeño financiero a largo plazo, las medidas no financieras simplemente sirven como indicadores clave para medir el siempre difícil desempeño financiero a largo plazo.

El tablero de control mide el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas. La estrategia de una unidad económica influye en las medidas que usa para dar seguimiento al desempeño en cada una de tales perspectivas.

:

1. financiera, las ganancias netas y el valor que reproduce al interior de la unidad económica;
2. del cliente, el éxito de la unidad económica en su mercado meta;
3. de los procesos internos del negocio, las operaciones internas que crean valor para los clientes;
4. de aprendizaje y crecimiento, las capacidades de las personas y los sistemas que apoyan las operaciones.

3.2.4 Mapas estratégicos

Se usará el ejemplo de Chipset para el desarrollo de mapas estratégicos y las cuatro perspectivas del tablero de control balanceado. Objetivos y medidas que eligen los gerentes de Chipset para cada perspectiva se relacionan con los planes de acción para fortalecer la estrategia de liderazgo en costos de Chipset: el mejoramiento de la calidad y de los procesos de reingeniería.

El mapa estratégico es un diagrama donde, una unidad económica crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí.

En Figura 19 presenta el mapa de una estrategia de Chipset. Las flechas indican las relaciones para saber cómo un objetivo estratégico influye en otros objetivos estratégicos. En el caso, de conferir autoridad (*empowering*) a la fuerza de trabajo ayuda a alinear las metas de los empleados

y de la organización, en tanto que mejora los procesos. Alineando a los empleados y la organización también ayudan a optimizar los procesos que mejoran la calidad de la manufactura y la productividad, así como a reducir el tiempo de entrega al cliente, a cumplir las fechas de entrega

Especificadas y a mejorar el servicio posterior a la venta, todo lo cual aumenta la satisfacción del

Cliente. Al mejorar la calidad de la manufactura y la productividad aumenta la utilidad en

operación e incrementa la satisfacción del cliente lo cual, a la vez, acrecienta la participación de

mercado, la utilidad en operación y el valor para los accionistas.

Chipset opera en una industria con un uso intenso del conocimiento, invierte en sus empleados, implementa nuevas tecnologías y controles del proceso, mejora la calidad y efectúa una reingeniería de los procesos. Estas actividades permiten que Chipset vaya forjando capacidades y activos intangibles, los cuales no se registran como activos en los libros financieros.

El mapa estratégico permite a Chipset a evaluar si dichos activos intangibles están generando rendimientos financieros, se podrían incluir muchas otras relaciones de causa y efecto en el mapa estratégico ver Figura 19, al igual que otras compañías Chipset se concentra solamente en aquellas relaciones que considera que son las más significativas.

En la primera columna está los objetivos del mapa estratégico ver Figura 19. A principios de 2011, los gerentes de la Chipset especifican los objetivos estratégicos, las medidas, las iniciativas (las acciones necesarias para lograr los objetivos) y el desempeño meta (las cuatro

Primeras columnas ver Figura 20. Chipset usara las metas del tablero de control balanceado para impulsar a la organización hacia mayores niveles de desempeño.

Entonces, los gerentes fijan metas a un nivel de desempeño que es alcanzable, pero que es mejor que el de las organizaciones del sector. Los gerentes de Chipset completan la quinta columna, reportando el resultado real alcanzado a

finales de 2011. Esta columna contrastara el performance de Chipset en relación con la meta.

3.2.5 Perspectivas del BSC

Las perspectivas usando las medidas elegidas por Chipset en el contexto de su estrategia.

3.2.5.1 Perspectiva financiera.

Las iniciativas estratégicas clave de Chipset son la reducción de costos en relación con los costos y el crecimiento de ventas de los competidores, los esfuerzos se centraran en la cantidad de utilidad en operación que resulta al reducir los costos y vender más unidades de CX1

.

3.2.5.2 Perspectiva del cliente.

Para supervisar los objetivos de sus clientes, Chipset usa medidas como la participación de mercado en el segmento de las redes de comunicación, el número de clientes nuevos y las evaluaciones de satisfacción de los clientes.

3.2.5.3 Perspectiva del proceso interno del negocio.

En Chipset determinan las metas del mejoramiento del proceso interno del negocio, luego de establecer estándares de comparación contra sus principales competidores, empleando información de los estados financieros publicados, de los precios vigentes, de los clientes, de los proveedores, de los ex empleados, de los expertos de la industria y de los analistas financieros. La perspectiva cubre tres subprocesos:

Proceso de innovación. El proceso creativo de productos, servicios y procesos que busquen satisfacer las necesidades de los clientes. Es de vital importancia para las compañías que siguen una estrategia de “diferenciación de precios”, que

diseñan y desarrollan en forma constante nuevos productos innovadores para seguir siendo competitivas en el mercado. La innovación de Chipset se centra en el mejoramiento de sus capacidades de manufactura y sus controles del proceso, buscando reducir los costos y mejorar la calidad. Chipset mide la innovación a través del número de mejoras en el proceso de manufactura y en el porcentaje de procesos que tienen controles avanzados.

Proceso de operaciones: En la producción y la entrega de productos y servicios que habrán de satisfacer las necesidades de los clientes. Las iniciativas estratégicas de Chipset son

a) mejor calidad de manufactura, b) reducción del tiempo de entrega a los clientes, y c) cumplir con las fechas de entrega especificadas, y evalúen el rendimiento, el tiempo de entrega de las órdenes y las entregas puntuales.

Proceso de servicios posteriores a la venta: Son suministros de servicios y de apoyo a los clientes, posterior a la venta de un bien o servicio. Chipset controla la rapidez y la precisión de respuesta a las peticiones de servicios de los clientes.

3.2.5.4 Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.

Chipset da énfasis en tres capacidades: a) capacidades del sistema de información, que se miden por el porcentaje de procesos de manufactura con una retroalimentación en tiempo real; b) capacidades de los empleados, se miden por el porcentaje de empleados capacitados en la administración del proceso y la calidad; y c) motivación, la cual se mide por la satisfacción de los empleados y del porcentaje de empleados de manufactura y de ventas (empleados en línea) que tienen facultades para administrar el proceso.

Se evidencian amplios vínculos de causa y efecto, de acuerdo a las flechas que se presentan ver Figura 20: los progresos en la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento conducen a mejoramientos en el proceso interno del negocio, dando lugar a una mayor satisfacción de los clientes, a una mayor participación de

mercado y, finalmente, lleva a un desempeño financiero superior. Nótese cómo el tablero de control muestra los elementos de la implementación de la estrategia de Chipset. Al capacitar y la dotar de autoridad a los trabajadores mejoran la satisfacción de los empleados y conducen a mejoramientos en la manufactura y en el proceso del negocio, que optimizan la calidad y reducen el tiempo de entrega. Resultando en un incremento en la satisfacción del cliente y una mayor participación de mercado. Las iniciativas implantadas han sido exitosas desde una perspectiva financiera. Chipset ha obtenido una utilidad en operación significativa a partir de su estrategia de liderazgo en costos, y tal estrategia también ha dado como resultado crecimiento.

El BSC fomenta el pensamiento causal. Se podría pensar en el tablero de control balanceado como un tablero de control vinculado o como un tablero de control causal. Esto hace que los gerentes deban buscar una evidencia empírica (en lugar de basarse únicamente en la intuición) para probar la validez y la fortaleza de las diversas conexiones. Un tablero de control causal capacita a una organización para concentrarse en los generadores clave que dirigen la implementación de la estrategia. Cuando hay ausencia de vínculos convincentes, el tablero de control pierde gran parte de su valor.

3.2.6 Operativización del BSC

El primer insumo necesario para implementar de forma exitosa un tablero de control balanceado es el compromiso y un liderazgo por parte de la alta gerencia. Para el caso Chipset, el equipo que elabora el BSC (dirigido por el vicepresidente de planeación estratégica) entabla entrevistas con los gerentes de nivel superior, también examinó a los ejecutivos en relación con los clientes, competidores y desarrollos tecnológicos, a la vez que buscó propuestas para los objetivos del tablero de control balanceado a través de las cuatro perspectivas. Reunido el equipo se procedió a evaluar las respuestas y construir una lista prioritaria de objetivos.

Producto de una reunión con toda la alta gerencia, el equipo intento arribar a un consenso sobre los objetivos del tablero de control. Por lo que la alta gerencia

resolvió dividirse en cuatro grupos, y cada grupo se hizo responsable por una de las perspectivas necesarias para el mapa estratégico. Cada grupo amplió la base de los insumos por la inclusión de representantes de los siguientes niveles más bajos de la administración y de los gerentes funcionales clave. Aportaron estos grupos con la identificación de medidas para cada objetivo, y las fuentes de información para cada medida. Posteriormente los grupos se reunieron entonces para finalizar los objetivos, las medidas, las metas y las iniciativas del tablero de control balanceado para el logro de las metas.

La expertise de los contadores administrativos fue importante en el diseño y la implementación del tablero de control balanceado, principalmente al determinar medidas para representarlas realidades de la organización. Para ello se requirió que los contadores administrativos entendieran el ambiente económico de la industria, a los clientes y a los competidores de Chipset, y las cuestiones de negocios internos como recursos humanos, operaciones y distribución.

En el nivel ejecutivo, los gerentes se aseguraron de que los empleados entendieran el tablero de control y el proceso de este. El BSC final se comunicó a todos los empleados. Esta decisión del uso compartido del tablero de control permitió a los ingenieros y al personal operativo, por ejemplo, entender las razones para la satisfacción y la insatisfacción de los clientes, así como para realizar sugerencias en para optimizar estos procesos internos hacia la satisfacción de los clientes y a la planeación estratégica de Chipset.

Los tableros de control tan solo los revisa un grupo selecto de gerentes, la mayor parte de las veces. Esta reducida exposición del tablero de control, provoca en una organización la pérdida de oportunidad de un amplio compromiso y una alineación de la organización. Chipset motiva a cada departamento para que desarrolle su propio tablero de control y para que dicho tablero esté relacionado con el tablero de control principal de Chipset, que se representa ver Figura 20. Tablero de control Chipset. En cuanto a la calidad del tablero de control del

departamento de control de calidad, considera medidas que los gerentes departamentales emplean para repuntar el rendimiento: el número de círculos de calidad, las gráficas del control del proceso estadístico, los diagramas de Pareto y los análisis de causas fundamentales. Consecuentemente los tableros de control por departamento ayudan a alinear las acciones de cada departamento para implementar la planeación estrategia de la organización de Chipset.

Con mucha frecuencia las organizaciones que la usan, los tableros de control balanceado, lo hacen para evaluar y recompensar el desempeño gerencial, e influir en su comportamiento. Esta aplicación del uso del tablero de control balanceado para la evaluación del desempeño amplía la óptica de la administración del desempeño y motiva a los gerentes para que pongan mayor atención en los generadores del desempeño no financieros.

Es necesario considerar que las encuestas indican de las organizaciones continúan asignando más peso a la perspectiva financiera (55%), que a otras perspectivas: cliente (19%), proceso interno del negocio (12%) y aprendizaje y crecimiento (14%). Las organizaciones arguyen razones para el peso relativamente más pequeño que se otorga a las medidas no financieras: la dificultad para evaluar la importancia relativa de las medidas no financieras, como; los desafíos en la medición y la cuantificación de los datos cualitativos no financieros; y la dificultad para remunerar a los gerentes aun a pesar de un desempeño financiero deficiente.

Por otro lado, bastantes compañías dan un mayor peso a las medidas no financieras en las decisiones de promoción, ya que consideran que las medidas no financieras (como la satisfacción del cliente, los mejoramientos del proceso y la motivación de la fuerza laboral) miden mejor el potencial de un gerente para tener éxito a los niveles gerenciales superiores. En la efectividad de un tablero de control balanceado influye que los gerentes deben visualizarlo como un instrumento que evalúa y recompensa adecuadamente todos los aspectos de importancia en el desempeño y la promoción de un gerente.

3.2.6.1 Operativizar tablero de control balanceado y la estrategia

Las estrategias que se consideran son distintas y necesitan de diferentes tableros de control. Como en el caso de a Visilog, competencia de Chipset, done su estrategia de “diferenciación del producto” con el diseño de circuitos a la medida para módems y redes de comunicación. Visilog elabora su tablero de control balanceado de modo que se ajuste a su estrategia. Es por eso que, en la perspectiva financiera, Visilog evalúa qué cantidad de su utilidad en operación proviene de cobrar precios altos por sus productos. En la perspectiva del cliente, Visilog mide el porcentaje de sus ingresos proveniente de nuevos productos y de nuevos clientes. En la perspectiva del proceso interno del negocio, Visilog pondera el número de artículos nuevos que se han introducido, así como el tiempo de desarrollo de cada uno. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Visilog mide el desarrollo de las capacidades avanzadas de manufactura para fabricar chips personalizados. Se ve que Visilog también usa algunas de las medidas que se describen en el BSC de Chipset de la ilustración ver Figura 20. Tabla de control Chipset. Ejemplificando, el crecimiento en ingresos, las evaluaciones de la satisfacción del cliente, el tiempo de entrega de las órdenes, las entregas puntuales, el porcentaje de trabajador es de primera línea dotados de facultades para administrar los procesos, y las evaluaciones de satisfacción de los empleados son también medidas importantes con la estrategia de diferenciación del producto. El norte buscado es alinear el tablero de control balanceado con la estrategia de la organizacion. La representación ver Figura 21. Estrategia, tablero de control ejemplifica algunas medidas comunes que se encuentran en los tableros de control de compañías ubicadas en los sectores de servicios, comercio al menudeo y manufactura.

3.2.6.2 Caracterización de un tablero de control balanceado

Un tablero de control balanceado bien diseñado tiene varias características:

1. Cuenta la historia de la estrategia de una compañía que articula una secuencia de relaciones de causa y efecto —los vínculos entre las diversas perspectivas que alinean la implementación de la estrategia. En las organizaciones lucrativas, cada una de las medidas del tablero de control forma parte de una cadena de causa y efecto que conduce a ciertos resultados financieros. Las organizaciones sin fines de lucro diseñan la cadena de causa y efecto de modo que puedan lograr sus objetivos estratégicos de servicio —por ejemplo, el número de personas que ya no son pobres o el número de niños que todavía están en la escuela.

2. El tablero de control balanceado ayuda a comunicar la estrategia a todos los miembros de la organización, traduciendo la estrategia en un conjunto coherente y vinculado de metas operacionales comprensibles y mensurables. Guiados por el tablero de control, los gerentes y los empleados realizan acciones y toman decisiones para seguir la estrategia de la compañía. Las compañías que tienen distintas unidades estratégicas de negocios (UEN), como los productos de consumo y los fármacos de Johnson & Johnson, desarrollan sus tableros de control balanceado al nivel de la UEN. Cada UEN tiene su propia estrategia única, así como sus metas de implementación; la utilización de tableros de control separados permite que cada UEN elija medidas que ayudan a implementar su estrategia distintiva.

3. En las organizaciones sin fines de lucro, el tablero de control balanceado debe motivar a los gerentes para que tomen acciones que, a final de cuentas, den como resultado mejoras en el desempeño financiero. Algunas veces, los gerentes se enfocan demasiado en la innovación, la calidad y la satisfacción del cliente como fines en sí mismos. Por ejemplo, Xerox gastó fuertes cantidades de dinero para aumentar la satisfacción del cliente sin una retribución financiera consecuente debido a que los niveles más altos de satisfacción no aumentaron la lealtad de los clientes.

Algunas empresas usan métodos estadísticos, como el análisis de regresión, para probar las relaciones anticipadas de causa y efecto entre las medidas no financieras y el desempeño financiero.

Los datos para este análisis pueden provenir ya sea de datos de series de tiempo (recabados con el paso del tiempo), o bien, de datos transversales (recabados, por ejemplo, en diversas tiendas de una cadena minorista). En el caso de Chipset, los mejoramientos en los factores no financieros, de hecho, ya han conducido a mejoras en los factores financieros.

4. El tablero de control balanceado limita el número de medidas, identificando únicamente las más críticas. El tablero de control de Chipset, por ejemplo, tiene 16 medidas, entre 3 y 6 medidas para cada perspectiva. La limitación del número de medidas centra la atención de los gerentes en aquellas que más influyen en la implementación de la estrategia. El empleo de demasiadas medidas hace difícil que los gerentes procesen la información relevante.

5. El tablero de control balanceado pone de relieve valores de equilibrio menos que óptimos, que los gerentes podrían seleccionar cuando dejan de considerar en forma conjunta las medidas operacionales y financieras. Por ejemplo, una compañía, cuya estrategia sea la innovación y la diferenciación del producto, lograría un desempeño financiero superior a corto plazo gracias a la reducción de los gastos en investigación y desarrollo. Un buen tablero de control balanceado señalaría que el desempeño financiero a corto plazo quizá se haya logrado tomando acciones que socaven el desempeño financiero futuro, porque declinó un indicador líder de ese desempeño, los gastos en investigación y desarrollo y los resultados finales de dicha investigación.

3.2.6.3 Errores comunes en la implementación de un tablero de control balanceado

Los problemas que se deben evitar en la implementación de un tablero de control balanceado incluyen:

1. Los gerentes no deberían suponer que los vínculos de causa y efecto son precisos: son únicamente hipótesis. Con el paso del tiempo, una compañía debe reunir evidencia acerca de la fortaleza y lo oportuno de los vínculos entre las medidas financieras y las no financieras. Con la experiencia, las organizaciones tienen que alterar sus tableros de control para incluir aquellos objetivos y medidas estratégicos no financieros que sean los mejores indicadores líderes (las causas) del desempeño financiero (un indicador posterior o el efecto). El entendimiento de que el tablero de control evoluciona a lo largo del tiempo ayuda a los gerentes a evitar un gasto improductivo de tiempo y dinero, cuando intentan diseñar el tablero de control "perfecto" desde el principio. Además, conforme el ambiente y la estrategia del negocio cambian con el paso del tiempo, las medidas del tablero de control también necesitan cambiar.

2. Los gerentes no deben buscar siempre mejoramientos para todas las medidas. Por ejemplo, se tienen que esforzar por la calidad y por un desempeño puntual, aunque no más allá del punto en que una mejora adicional en esos objetivos sea tan costosa que resulte inconsistente con la maximización de la utilidad a largo plazo. Se requiere que las consideraciones de costo-beneficio siempre sean de importancia fundamental cuando se diseña un tablero de control balanceado.

3. Los gerentes no deberían usar únicamente medidas objetivas en el tablero de control balanceado. El tablero de control balanceado de Chipset incluye tanto medidas objetivas (como la utilidad en operación proveniente del liderazgo en costos, la participación de mercado y el rendimiento de manufactura), así como medidas subjetivas (como las evaluaciones de satisfacción de clientes y empleados). Sin embargo, cuando se utilizan medidas subjetivas, es necesario que los gerentes tengan cuidado de que los beneficios de tal información

potencialmente rica no se pierdan, como resultado del uso de medidas que sean inexactas o que logren manipularse con facilidad.

4. A pesar de los cambios de mediciones, la alta gerencia no debe ignorar las medidas no financieras cuando evalúa a los gerentes y a otros empleados. Los gerentes suelen concentrarse en las medidas que se han utilizado para retribuir su desempeño. La exclusión de medidas no financieras cuando se evalúa el desempeño reducirá el significado y la importancia que los gerentes dan a las medidas no financieras.

3.2.6.4 Eficiencia de la estrategia y su implementación

Viendo la eficiencia de los procesos para la estrategia de Chipset y en su implementación, su gerencia contrastará las columnas de desempeño meta y desempeño real en el tablero de control balanceado ver Figura 20. Tabla de control Chipset. Se observó que Chipset logró satisfacer la mayoría de los objetivos establecidos con base en los estándares de comparación de los competidores en 2011. Este performance se da porque, en el contexto de Chipset, los mejoramientos en la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento se propagan rápidamente en toda la perspectiva financiera. Chipset continuara en persecución de mejoras sobre las metas que no logró, pero el cumplimiento de la mayoría de las metas indica que las iniciativas estratégicas que Chipset identificó y midió para el aprendizaje y el crecimiento dieron frutos en mejoras en el proceso interno del negocio, en las medidas de los clientes y en el desempeño financiero. Chipset no presento mayores problemas en implementar su estrategia como se comprueba al observar su logró para satisfacer sus objetivos sobre las dos perspectivas que están más internamente concentradas: aprendizaje y crecimiento, y procesos internos del negocio.

En un escenario donde Chipset tuviera un buen desempeño en el aprendizaje y el crecimiento y en los procesos internos del negocio, pero no mejoraran las medidas del cliente y el desempeño financiero de este año y del siguiente.

La planta ejecutiva de Chipset concluiría entonces que Chipset realizó un eficiente trabajo de implementación (por la mejora de diversas medidas internas no financieras que estableció como meta), pero que su estrategia era defectuosa (el efecto no fue el esperado sobre los clientes sobre el desempeño financiero a largo plazo ni sobre la creación de valor). Los gerentes dejaron de identificar los vínculos causales correctos. Es decir se implementó bien la estrategia equivocada. La planta ejecutiva volvería a evaluar entonces la estrategia y los factores que la impulsan.

En un segundo escenario donde Chipset tuviera un buen desempeño sobre sus diversas medidas no financieras, y la utilidad en operación sobre este año y el siguiente también aumentarían. El nivel ejecutivo de Chipset podrían verse tentados a declarar que la estrategia fue un éxito porque se incrementó la utilidad en operación. Dedución apresurada, la gerencia todavía no puede concluir con ningún grado de confianza que Chipset hubiera formulado e implementado exitosamente su estrategia. Debido a que la utilidad en operación puede aumentar simplemente porque los mercados estén en expansión, y no porque la estrategia de una compañía haya sido exitosa. Asimismo, los cambios en la utilidad en operación podrían ocurrir debido a factores ajenos a la estrategia. Una causa puede ser, una organización como Chipset que haya elegido una estrategia de liderazgo en costos quizás encuentre que el incremento de su utilidad en operación realmente provino de, por ejemplo, algún grado de diferenciación del producto. *Para evaluar el éxito de una estrategia, los gerentes y los contadores administrativos necesitan vincular la estrategia con las fuentes de los incrementos en la utilidad en operación.* (Charles T. Horngren S. M., 2012)

Un requisito sine qua non para que Chipset deduzca que tuvo éxito en la implementación de su estrategia, debe probarse que los mejoramientos en su desempeño financiero y en su utilidad en operación a lo largo del tiempo fueron

resultado del logro de los ahorros en costos fijados como meta y del crecimiento en la participación de mercado. Lo que se evidencia, las dos hileras superiores del tablero de control balanceado de Chipset en la ilustración ver Figura 20. Tabla de control Chipset, muestran que los aumentos en las utilidades en operación resultantes de la productividad (\$1, 912,500) y el crecimiento (\$2, 820,000) excedieron las metas. Demostrado quedo la implementación de su estrategia ha sido exitosa, la gerencia de Chipset tiene más confianza en que los incrementos se sostendrán en los años venideros.

El plantel de contadores administrativos de Chipset subdividen los cambios de la utilidad en operación en componentes que se identifican con la diferenciación del producto, el liderazgo en costos y el crecimiento. El crecimiento registrado se origina en una diferenciación del producto o un liderazgo en costos exitosos suelen aumentar la participación de mercado y ayudan a una compañía a crecer. En cuanto a la subdivisión del cambio en la utilidad en operación para evaluar el éxito de una estrategia es conceptualmente el análisis de variaciones de diferencia que los contadores administrativos comparan el desempeño operativo real durante dos periodos distintos, y no las cifras reales con las cifras presupuestadas en el mismo periodo de tiempo que en el análisis de variaciones.

3.2.6.5 Efecto en la utilidad de operación

Se desarrollara en la siguiente información la subdivisión, en el cambio de la utilidad en operación de un periodo a *cualquier* periodo futuro. Sus componentes individuales describen el performance de una organizacion con respecto a la diferenciación del producto, el liderazgo en costos y el crecimiento. Ilustramos el análisis usando datos provenientes de 2010 y 2011 porque Chipset implementó ciertos elementos clave de su estrategia a finales de 2010 y a principios de 2011, y espera que las consecuencias financieras de tales estrategias ocurran en 2011.

En el supuesto de que se hubiera esperado que las consecuencias financieras de esas estrategias afectaran la utilidad en operación tan solo en 2012.

De este modo, simplemente podríamos haber comparado 2010 con 2012 con la misma facilidad. En caso de ser necesario, también podríamos haber comparado 2010 con 2011 y 2012 tomados en forma conjunta.

La información estructurada de Chipset para 2010 y 2011 se presenta de la siguiente manera:

	2010	2011
1. Unidades de CX1 producidas y vendidas	1,000,000	1,150,000
2. Precio de venta	\$23	\$22
3. Materiales directos (centímetros cuadrados de obleas de silicio)	3,000,000	2,900,000
4. Costo de los materiales directos por centímetro cuadrado	\$1.40	\$1.50
5. Capacidad de procesamiento de la manufactura (en centímetros cuadrados de obleas de silicio)	3,750,000	3,500,000
6. Costos de conversión (todos ellos costos de manufactura distintos de los costos de los materiales directos)	\$16,050,000	\$15,225,000
7. Costos de conversión por unidad de capacidad (fila 6 ÷ fila 5)	\$4.28	\$4.35

Información adicional que proporciona de Chipset:

1. Costos de conversión (mano de obra y costos indirectos) de cada año dependen de la capacidad de procesamiento de producción, definida en términos de la cantidad de centímetros cuadrados de obleas de silicio que Chipset puede procesar. Estos costos no varían con la cantidad real de obleas de silicio procesadas.

2. No incurre en costos de investigación y desarrollo. Los costos de marketing, ventas y servicio al cliente son pequeños en relación con los demás costos. Chipset tiene menos de 10 clientes, y cada uno de ellos compra aproximadamente las mismas cantidades del CX1. Debido a la naturaleza altamente técnica del producto, Chipset usa un equipo interfuncional para sus actividades de marketing, ventas y servicio al cliente. El enfoque interfuncional asegura que, aunque los costos de marketing, ventas y servicio al cliente sean pequeños, la totalidad de la

organización de Chipset, incluyendo a los ingenieros de manufactura, sigue enfocándose en el aumento de la satisfacción del cliente y en la participación de mercado.

3. Los activos de Chipset están configurados de forma similar en 2010 y 2011.

4. Información de la utilidad en operación de cada año es como sigue:

	2010	2011
Ingresos		
(\$23 por unidad × 1,000,000 de unidades; \$22 por unidad × 1,150,000 unidades)	<u>\$23,000,000</u>	<u>\$25,300,000</u>
Costos		
Costos de los materiales directos		
(\$1.40/cm ² × 3,000,000 cm ² ; \$1.50/cm ² × 2,900,000 cm ²)	4,200,000	4,350,000
Costos de conversión		
(\$4.28/cm ² × 3,750,000 cm ² ; \$4.35/cm ² × 3,500,000 cm ²)	<u>16,050,000</u>	<u>15,225,000</u>
Costos totales	<u>20,250,000</u>	<u>19,575,000</u>
Utilidad en operación	<u>\$ 2,750,000</u>	<u>\$ 5,725,000</u>
Cambio en la utilidad en operación		↑ \$2,975,000 F ↑

Los gerentes de Chipset tienen como meta la evaluación de cuánto del aumento de \$2,975,000 de la utilidad en operación fue resultado de la implementación exitosa de la estrategia de liderazgo en costos en la compañía. Con esta finalidad, el plantel de los contadores administrativos empiezan con el análisis de los tres principales factores: crecimiento, recuperación del precio y productividad.

Componente de crecimiento mide el cambio en la utilidad en operación atribuible únicamente al cambio en la cantidad de producción vendida entre 2010 y 2011.

Componente de recuperación del precio mide el cambio en la utilidad en operación atribuible únicamente a los cambios en los precios de los insumos y los productos de Chipset entre 2010 y 2011. También, mide el cambio en el precio del producto en comparación con los cambios en los precios de los insumos. Una organización que haya conseguido con éxito la aplicación de una estrategia de diferenciación del producto tendrá la capacidad de aumentar el precio del producto más rápido que el aumento en los precios de sus insumos, lo cual mejorará los márgenes de utilidad y la utilidad en operación: habrá un componente grande de recuperación positiva del precio.

Componente de la productividad mide el cambio en los costos atribuible a un cambio en la cantidad de insumos usados en 2011, con respecto a la cantidad de insumos que se hubieran usado en 2010 para lograr la producción de 2011. La productividad mide la cantidad en la cual la utilidad en operación aumenta gracias al uso eficiente de los insumos para reducir los costos.

La organización que ha conseguido exitosamente una estrategia de liderazgo en costos tendrá la capacidad de producir una cantidad determinada de productos con un menor costo de los insumos:

Mostrará un gran componente de productividad positivo. Dada la estrategia de liderazgo en costos de Chipset, esperamos que el incremento en la utilidad en operación sea atribuible a los componentes de productividad y crecimiento, y no a la recuperación del precio.

Viendo efectos en estos tres componentes con detalle.

Componente de crecimiento de un cambio en la utilidad en operación

Este componente de proviene de un cambio en la utilidad en operación mide el incremento en los ingresos menos el aumento en los costos debido a la venta de más unidades del CX1 en 2011 (1, 150,000 unidades) que en 2010 (1, 000,000 de unidades), suponiendo que no ha cambiado nada más.

Se tendría el efecto del crecimiento en los ingresos

$$\begin{aligned}
 \text{Efecto del crecimiento en los ingresos} &= \left(\begin{array}{c} \text{Unidades producidas} \\ \text{reales vendidas} \\ \text{en 2011} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades} \\ \text{producidas} \\ \text{reales vendidas} \\ \text{en 2010} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Precio de venta} \\ \text{en 2010} \end{array} \\
 &= (1,150,000 \text{ unidades} - 1,000,000 \text{ de unidades}) \times \$23 \text{ por unidad} \\
 &= \$3,450,000 \text{ F}
 \end{aligned}$$

Resulta este componente ser favorable (F) porque el incremento en la producción vendida en 2011 aumenta la utilidad en operación. Los componentes que disminuyen la utilidad en operación son desfavorables (D). Dado que Chipset usa

el precio de 2010 del CX1 y se centra únicamente en el incremento en las unidades vendidas entre 2010 y 2011, porque el componente del efecto del crecimiento en los ingresos mide cuánto habrían cambiado los ingresos en 2010, si Chipset hubiera vendido 1,150,000 unidades en vez de 1,000,000 de unidades.

3.2.6.6 Efecto del crecimiento en los costos

Mide cuánto habrían cambiado los costos en 2010, si Chipset hubiera producido 1,150,000 unidades de CX1 en vez de 1,000,000 de unidades. Al medir el efecto del crecimiento en los costos, los gerentes de Chipset distinguen los costos variables (como los costos de los materiales directos) de los costos fijos (como los costos de conversión), porque a medida que aumentan las unidades producidas (y vendidas), los costos variables se incrementan de manera proporcional, pero los costos fijos, por lo general, no cambian.

$$\begin{aligned} \text{Efecto del crecimiento en los costos para los costos variables} &= \left(\begin{array}{l} \text{Unidades de insumos requeridos para elaborar la producción de 2011 en 2010} \\ \text{Unidades reales de los insumos usados para elaborar la producción de 2010} \end{array} \right) \times \text{Precio de los insumos en 2010} \\ \text{Efecto del crecimiento en los costos para los materiales directos} &= \left(3,000,000 \text{ cm}^2 \times \frac{1,150,000 \text{ unidades}}{1,000,000 \text{ unidades}} - 3,000,000 \text{ cm}^2 \right) \times \$1.40 \text{ por cm}^2 \\ &= (3,450,000 \text{ cm}^2 - 3,000,000 \text{ cm}^2) \times \$1.40 \text{ por cm}^2 = \$630,000 \text{ D} \end{aligned}$$

Los insumos necesarios para lograr la producción de 2011 en 2010 también se calcula como:

$$\text{Unidades de insumos por unidad de producción en 2010} = \frac{3,000,000 \text{ cm}^2}{1,000,000 \text{ unidades}} = 3 \text{ cm}^2 \text{ por unidad}$$

Insumos que se requieren para lograr la producción de 2011 de 1,150,000 unidades en 2010 _ 3 cm² por unidad _ 1,150,000 unidades _ 3,450,000 cm².

$$\text{El efecto del crecimiento en los costos para los costos fijos} = \left(\begin{array}{l} \text{Unidades reales de capacidad} \\ \text{en 2010 debido a que existe} \\ \text{una capacidad adecuada para} \\ \text{alcanzar la producción} \\ \text{de 2011 en 2010} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Unidades reales} \\ \text{de capacidad} \\ \text{en 2010} \end{array} \right) \times \begin{array}{l} \text{Precio por unidad} \\ \text{de capacidad} \\ \text{en 2010} \end{array}$$

$$\text{Efecto del crecimiento en los costos para los costos de conversión} = (3,750,000 \text{ cm}^2 - 3,750,000 \text{ cm}^2) \times \$4.28 \text{ por cm}^2 = \$0$$

En los costos de conversión son costos fijos a un nivel de capacidad determinado. Chipset tiene una capacidad de manufactura que le permite procesar 3, 750,000 centímetros cuadrados de obleas de silicio en 2010 a un costo de \$4.28 por centímetro cuadrado. Para elaborar 1, 150,000 unidades producidas en 2010, Chipset necesita procesar 3, 450,000 centímetros cuadrados de materiales directos, lo cual es inferior a la capacidad disponible de 3,750,000 centímetros cuadrados. Se supondrá que existe una capacidad adecuada en el año actual (2010) para alcanzar la producción del año siguiente (2011). Entonces, el efecto del crecimiento en los costos para los costos fijos relacionados con la capacidad es, por definición, de \$0. Si la capacidad de 2010 hubiera sido inadecuada para elaborar la producción de 2011 en 2010, necesitaríamos calcular la capacidad adicional necesaria para elaborar la producción de 2011 en 2010. Estos cálculos van más allá del alcance de este trabajo.

Resumen: el incremento neto en la utilidad en operación atribuible al crecimiento es igual a:

Efecto del crecimiento sobre los ingresos		\$3,450,000 F
Costos de materiales directos		
Costos de materiales directos	\$630,000 D	
Costos de conversión	<u>0</u>	<u>630,000 D</u>
Cambio en la utilidad en operación debido al crecimiento		<u>\$2,820,000 F</u>

Componente de recuperación del precio proveniente del cambio en la utilidad en operación

En el supuesto de que la vinculación de 2010 entre los insumos y los productos persistirá en 2011, el componente de recuperación del precio proveniente del cambio en la utilidad en operación mide solamente el efecto de los cambios de precios sobre los ingresos y los costos necesarios para producir y vender 1, 150,000 unidades de CX1 en 2011.

3.2.6.7 Efecto de la recuperación del precio sobre los ingresos

$$\begin{aligned}
 \text{Efecto de la recuperación del precio sobre los ingresos} &= \left(\text{Precio de venta en 2011} - \text{Precio de venta en 2010} \right) \times \text{Unidades reales producidas y vendidas en 2011} \\
 &= (\$22 \text{ por unidad} - \$23 \text{ por unidad}) \times 1,150,000 \text{ unidades} \\
 &= \$1,150,000 \text{ D}
 \end{aligned}$$

Observe que el cálculo se concentra en los cambios en los ingresos ocasionados por las variaciones en el precio de venta del CX1 entre 2010 y 2011. Efecto de la recuperación del precio sobre los costos los contadores administrativos de Chipset calculan los efectos de la recuperación del precio sobre los costos en forma separada para los costos variables y los costos fijos, tal como lo hicieron cuando calcularon el efecto del crecimiento sobre el costo.

$$\begin{aligned}
 \text{Efecto de la recuperación del precio sobre los costos para costos variables} &= \left(\text{precios de los insumos en 2011} - \text{precios de los insumos en 2010} \right) \times \text{Unidades de insumos necesarios para lograr la producción de 2011 en 2010} \\
 \text{Efecto de la recuperación del precio sobre el costo para materiales directos} &= (\$1.50 \text{ por cm}^2 - \$1.40 \text{ por cm}^2) \times 3,450,000 \text{ cm}^2 = \$345,000 \text{ D}
 \end{aligned}$$

Tomando en consideración que los materiales directos de 3,450,000 centímetros cuadrados que se necesitan para elaborar la producción de 2011 en 2010 fueron

cálculos ya realizados el momento que se vio el efecto del crecimiento sobre el costo.

$$\text{Efecto de la recuperación del precio sobre el costo para costos fijos} = \left(\begin{array}{c} \text{Precio por} \\ \text{unidad} \\ \text{de capacidad} \\ \text{en 2011} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Precio por} \\ \text{unidad} \\ \text{de capacidad} \\ \text{en 2010} \end{array} \right) \times \text{Unidades reales de capacidad en 2010 (ya que existe una capacidad adecuada para lograr la producción de 2011 en 2010)}$$

Se puede visualizar, el efecto de la recuperación del precio sobre los costos para los costos fijos y se da de la siguiente manera:

$$\text{Costos de conversión: } (\$4.35 \text{ por cm}^2 - \$4.28 \text{ por cm}^2) \times 3,750,000 \text{ cm}^2 = \$262,500 \text{ D}$$

Los análisis detallados de las capacidades se presentaron cuando se calculó el efecto del crecimiento sobre el costo. Resumiendo, el incremento neto en la utilidad en operación atribuible a la recuperación del precio sería de la siguiente forma:

Efecto de la recuperación del precio sobre los ingresos		\$1,150,000 D
Efecto de la recuperación del precio sobre el costo		
Costos de los materiales directos	\$345,000 D	
Costos de conversión	<u>262,500 D</u>	<u>607,500 D</u>
Cambio en la utilidad en operación proveniente de la recuperación del precio		<u>\$1,757,500 D</u>

Realizando el análisis de la recuperación del precio indica que, incluso cuando los precios de sus insumos aumentaron, los precios de venta del CX1 disminuyeron y Chipset no pudo transferir los aumentos en los precios de los insumos a sus clientes.

COMPONENTE DE PRODUCTIVIDAD PROVENIENTE DEL CAMBIO EN LA UTILIDAD EN OPERACIÓN

Se puede visualizar, que el componente de productividad proveniente del cambio en la utilidad en operación usa los precios de los insumos de 2011, para medir la forma en que los costos han disminuido como resultado del uso de una menor cantidad de insumos, una mejor mezcla de insumos y/o una menor capacidad para obtener la producción de 2011, contrastando con los insumos y la capacidad que se hubieran usado para elaborar la producción en 2010.

En lo referente a los cálculos del componente de productividad usan los precios y la producción de 2011. Principalmente se debe a que el componente de productividad aísla el cambio en los costos entre 2010 y 2011, originados únicamente por el cambio en las cantidades, la mezcla y/o las capacidades de los insumos

$$\text{Efecto de la productividad sobre el costo para costos variables} = \left(\begin{array}{l} \text{Unidades reales} \\ \text{de insumos} \\ \text{usados para} \\ \text{alcanzar la} \\ \text{producción} \\ \text{de 2011} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Unidades} \\ \text{de insumos} \\ \text{requeridos} \\ \text{para alcanzar} \\ \text{la producción} \\ \text{de 2011 en 2010} \end{array} \right) \times \text{Precio de los insumos en 2011}$$

Con los datos de 2011 que se vieron anteriormente, así como el cálculo de las unidades

de insumos que se requieren para elaborar la producción de 2011 en 2010, cuando se discuten los efectos del crecimiento sobre los costos.

$$\begin{aligned} \text{Efecto de la productividad sobre los costos para materiales directos} &= (2,900,000 \text{ cm}^2 - 3,450,000 \text{ cm}^2) \times \$1.50 \text{ por cm}^2 \\ &= 550,000 \text{ cm}^2 \times \$1.50 \text{ por cm}^2 = \$825,000 \text{ F} \end{aligned}$$

Las mejoras en calidad y en rendimiento de Chipset disminuyeron la cantidad de materiales directos requeridos para alcanzar la producción en 2011 respecto de 2010.

$$\text{Efecto de la productividad sobre los costos para costos fijos} = \text{Unidades reales de capacidad en 2010} - \left(\text{Unidades reales de capacidad en 2010 debido a que hay una capacidad adecuada para alcanzar la producción de 2011 en 2010} \right) \times \text{Precio por unidad de capacidad en 2011}$$

En el cálculo de el efecto de la productividad sobre los costos para costos fijos, usamos los datos de 2011, y el análisis de la capacidad que se requiere para alcanzar la producción de 2011 en 2010, cuando se analizo el efecto del crecimiento sobre los costos.

Los efectos de la productividad sobre los costos para costos fijos son

$$\text{Costos de conversión: } (3,500,000 \text{ cm}^2 - 3,750,000 \text{ cm}^2) \times \$4.35 \text{ por cm}^2 = \$1,087,500 \text{ F}$$

La planta ejecutiva de Chipset disminuyo la capacidad de manufactura en 2011 a 3, 500,000 centímetros cuadrados mediante la venta de equipo antiguo y el despido de trabajadores.

Resumen, el aumento neto de la utilidad en operación atribuible a la productividad:

Efecto de la productividad sobre los costos	
Costos de los materiales directos	\$ 825,000 F
Costos de conversión	<u>1,087,500 F</u>
Cambio en la utilidad en operación debido a la productividad	<u><u>1,912,500 F</u></u>

En el componente de la productividad se ve que Chipset tuvo la capacidad de aumentar la utilidad en operación gracias a mejoras en calidad y productividad, y a la eliminación de la capacidad para reducir los costos. Se examina los cambios parciales y totales en la productividad del factor entre 2010 y 2011, además describe la manera en que el contador administrativo puede obtener un entendimiento más profundo acerca de la estrategia de liderazgo en costos de

Chipset. El componente de la productividad se centra sobre los costos y, no existe un efecto sobre los ingresos para este componente.

	Montos del estado de resultados en 2010 (1)	Efectos del componente de crecimiento sobre los ingresos y los costos en 2011 (2)	Efectos del componente de recuperación del precio sobre los ingresos y los costos en 2011 (3)	Efecto del componente de la productividad sobre el costo en 2011 (4)	Montos del estado de resultados en 2011 (5)= (1)+(2)+(3)+(4)
Ingresos	\$23,000,000	\$3,450,000 F	\$1,150,000 D	—	\$25,300,000
Costos	20,250,000	630,000 D	607,500 D	\$1,912,000 F	19,575,000
Utilidad en operación	\$ 2,750,000	\$2,820,000 F	\$1,757,500 D	\$1,912,500 F	\$ 5,725,000
			\$2,975,000 F		

Cambio en la utilidad en operación

En el anterior cuadro se resume los componentes de crecimiento, recuperación del precio y productividad, originadas de los cambios en la utilidad en operación.

Mayormente las compañías que han sido exitosas en el liderazgo en costos mostrarán componentes favorables de productividad y crecimiento.

En tanto las compañías que han diferenciado con éxito sus productos mostrarán componentes favorables de recuperación del precio y de crecimiento. En Chipset, de manera consistente con su estrategia y su implementación, la productividad contribuyó con \$1,912,500 al incremento de la utilidad en operación, y el crecimiento contribuyó con \$2,820,000. La recuperación del precio contribuyó con un decremento de \$1,757,500 en la utilidad en operación ya que, incluso cuando los precios de los insumos aumentaron, el precio de venta del CX1 disminuyó. En el caso que Chipset hubiera tenido la capacidad de diferenciar su producto y de cobrar un precio más alto, los efectos de la recuperación del precio podrían haber sido menos favorables o tal vez incluso favorables. Debido a esto, los gerentes de Chipset planean evaluar algunos cambios modestos en las características del producto que pudieran ayudar a diferencia CX1 un tanto más en comparación a los productos de la competencia.

Capítulo 4

4.1 Descripción aplicación BSC microempresas

4.1.1 Generalidades

De un transcurrir de formas y estilos de gestión miradas que buscan generar mayor valor a sus procesos, dan pie a los constantes cuestionamientos de formas de encontrar nuevas respuestas a diferentes problemas-solución.

Demostrando que los gestos acciones en el campo de los estudios de actividades del managment, pueden ser reinterpretados, cuestionados, mejorados aplicados a áreas diferentes, como paso con el BSC.

Su puesta en consideración para actividades económicas pequeñas, parte de esa premisa, usar herramientas que puedan generar eficiencia, dirección y métricas.

Con la certeza que no es un elemento de fijo en su naturaleza, método, y en general debe ser pensado desde la realidad diferente y dinámica de la nación, sus peculiaridades, es decir que puede ser enriquecido con Know how nacional.

El contexto y los conceptos detrás de esta herramienta de gestión y control creada por los profesores Robert S. Kaplan_ y David Norton en su famoso artículo en la publicación Harvard Business Review de 1992, titulada: "Balance Scorecard: Las medidas que impulsan el rendimiento."

En ese momento había una percepción de que las metodologías de medición del desempeño de las organizaciones estaban quedando obsoletas e insuficientes. Al final del estudio de los profesores, más que crear un método apropiado de medición del desempeño de la empresa, ellos desarrollaron un sistema eficiente de soporte para la toma de decisiones y de ayuda a la gestión estratégica.

(Pacheco, 2017)

Uno de los puntos clave del Balanced Scorecard fue ampliar las perspectivas de evaluación del desempeño que siempre fueron muy centradas en los aspectos puramente financieros.

4.1.2 BALANCED SCORE CARD (BSC)

Herramienta que sirve para el seguimiento de las decisiones estratégicas tomadas por la unidad económica, basada en indicadores establecidos previamente y que deben estar presente en al menos cuatro aspectos: financieros, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Las palabras de los propios profesores Robert Kaplan y David Norton:

“En el Balanced Scorecard, la comunicación se hace a través de una estructura lógica, basada en la gestión de los objetivos establecidos, permitiendo que los gerentes reasignen los recursos físicos, financieros y humanos con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Más que una herramienta de medición del desempeño, el Balanced Scorecard es un traductor de la estrategia y un comunicador del desempeño.. (Pacheco, 2017)

De esa forma, la unidad económica amplía su capacidad de medición y monitoreo, permitiendo que todos los puntos relevantes que intervienen en el ciclo de explotación se puedan medir. Esto también aporta importantes mejoras en la comprensión por parte de toda la unidad económica, de cómo se evaluará la estrategia definida por la dirección, hasta el punto donde cada persona de la unidad económica participa en el proceso.

4.1.3 Selección de la estrategia

Se usara la definición, citando el libro Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial de Charles T: Horngren, Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan (2012) afirma:

La *estrategia* especifica la manera en que una organización acopla sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para alcanzar sus objetivos. En otras palabras, la estrategia describe cómo una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores.

Los inputs prioritarios para la base de la herramienta BSC MICROS, son los datos transformados en formato de información de calidad. Para ello la formalización de la acción de la dirección de la unidad económica representado en el manejo de los recursos que hizo para anticiparse a los eventos comerciales, de transformación, de servicios del segmento al que se encuentre su campo de operaciones. Es decir “la estrategia”.

En un environment muy saturado como es el de los microempresas, resulta auspicioso tomar en cuenta la importancia de la estrategia a implementar. Diferenciando, lo que son las actividades operativas programadas de las estratégicas, por ejemplo la adquisición de una certificación ISO 9001 (Organización Internacional de Estandarización), es parte de las operaciones, no representa un aspecto estratégico, como se vio algunas instituciones lo manejan publicitariamente este aspecto. La estrategia se representaría a través de por ejemplo las acciones configuradas para cómo alcanzar un producto diferenciado. La eficiencia operativa no debería ser parte de la estrategia (Salazar, Aleiiaf Learning Weekend, 2020).

Se puede tomar en cuenta estos procesos para desarrollo del *Balance Scorecard* en una unidad económica.

1. Establecer una visión clara del futuro. Es la realización de actividades de evaluación del entorno de la unidad económica, viendo aspectos como los políticos, sociales, legal, cultural y económicos
2. Definir los objetivos estratégicos. proporcionan una mayor clarificación de las metas para que los implicados en la ejecución del plan sepan exactamente cuál es la meta.
3. Determinar los factores críticos de éxito. A través de una autoevaluación reconocer cuales son sus factores de diferenciación y que le producen las mayor cantidad de ventas.

4. Seleccionar indicadores para medir y seguir el rendimiento. Tener consolidado un buena base de datos con toda la información posible, incluso las que se generan de forma indirecta a la actividad de la unidad económica.
5. Establecer metas, planes de acción e iniciativas. Tener presente todo el tiempo donde se quiere llegar con la unidad económica, como también como hacerlo a través de reuniones constantes con las personas que desarrollan actividades en la unidad económica. (Roncancio, 4)

4.1.4 Perspectivas

Definir los objetivos y métricas para cada una de las perspectivas considerando lo siguiente

Existencia de una jerarquía interconectada que va desde los objetivos financieros (por lo general, adónde la unidad económica quiere llegar), pasando por los clientes y los procesos, y luego llegando al aprendizaje y al crecimiento que será la forma de perpetuar los logros a largo plazo.

4.1.4.1 Perspectiva financiera:

Para llegar a un éxito financiero, se deben ver los financiadores de la unidad económica, de la siguiente manera: con un ejemplo se puede dar respuesta: aumentar los ingresos y aumentar la rentabilidad.

La forma de medir es, A través de los estados financieros este proceso se hace a través de la elaboración de los llamados mapas estratégicos.

4.1.4.2 Perspectiva del cliente:

En lo que respecta a lograr la visión propia de la unidad económica, se puede enfocar a nuestros clientes, desde el ejemplo de: mostrar al segmento de actividades que nuestros productos son de calidad superior a la competencia.

Midiendo a través de encuestas de satisfacción del cliente.

4.1.4.3 Perspectiva de los procesos internos:

Respecto a la clientela de la unidad económica, en los procesos de explotación que debemos alcanzar la excelencia es por ejemplo de: se debe alcanzar la excelencia en el control de calidad y en la innovación.

La medición se hará por medio del realización de cuestionarios periódicos, de las redes sociales y preguntas al azar.

4.1.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

En lo que se refiere al logro de la visión. Se debe mantener la capacidad de cambiar y mejorar.

La procurara el deber de sustentar la capacidad para cambiar y mejorar, mediante la intensificación de la formación y la cualificación de las personas que desempeñan actividades en la unidad económica.

Midiendo por medio de la verificación del número de horas dedicadas a la formación y el número de certificados obtenidos por los empleados en los cursos externalizados. (Pacheco, 2017)

4.1.5 Objetivos estratégicos

La siguiente etapa en la creación de un BSC, es elegir los objetivos estratégicos para cada perspectiva. Hasta el momento se han tratado conceptos amplios y vagos. Ahora es cuando, donde todo se comienza a materializar en objetivos concretos. Se describirán algunos conceptos básicos de la creación de objetivos..

Los objetivos adecuados dentro de la planeación estratégica.

4.1.5.1 Elegir los objetivos según su estrategia y no el segmento de la actividad

Es importante tener en cuenta la misión y la visión de su organización a la hora de crear sus objetivos estratégicos. Es determinante el obtener claridad sobre lo que define a la organización, esto significa, que no necesariamente en el

planteamiento se debe perseguir los mismos objetivos que otras organizaciones incluso si ellas están dentro de su misma industria. Los objetivos de la organización deben basarse en su propia estrategia y no en la de otros.

4.1.5.2 Tener en cuenta la distribución en las 4 perspectivas del BSC

A tiempo de crear sus objetivos estratégicos se debe tener en consideración las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC). Por ejemplo, si dentro de su estrategia se plantea incluir 10 o 15 objetivos estratégicos, estos deberán distribuidos uniformemente entre las cuatro perspectivas y no concentrados sólo en algunas de ellas. Este proceso, con el fin de que las metas que se proponen para la organización estén cubriendo panorámicamente todo el funcionamiento de la misma, de modo que toda la metodología BSC funcione correctamente.

4.1.5.3 Redacción correcta de los objetivos

Una forma gramatical para crear los objetivos estratégicos es la siguiente:

VERBO	SUSTANTIVO	ADJETIVO
-------	------------	----------

Según esta fórmula, los objetivos estratégicos crearán una declaración de acción, por ejemplo, algunos objetivos estratégicos para una organización sin ánimo de lucro redactados bajo esta fórmula serían los siguientes:

VERBO	SUSTANTIVO	ADJETIVO
Desarrollar	Donaciones	Anuales
Incrementar	Recaudación de fondos	En eventos
Impulsar	Donaciones	En la web

4.1.5.4 Se debe crear “declaraciones estratégicas de los objetivos” que aclaren la intención.

Cuando nos referimos a “declaraciones estratégicas de objetivos” nos referimos a declaraciones que expliquen con claridad lo que significa el objetivo y cómo se logrará. Este tipo de declaraciones se hacen necesarias especialmente a la hora de compartir los objetivos creados, con el resto de los miembros de la organización.

Es muy frecuente, objetivos de 3 o 5 palabras no son suficientes para aclarar la intención o significado completo de lo que se persigue. Lo que es prioritario, como se ha mencionado en otras oportunidades, es que todo el equipo de trabajo esté alineado y en sintonía con las metas globales de la organización. Dando un ejemplo, la declaración estratégica del objetivo “Impulsar donaciones web”, podría ser “Desarrollaremos un sitio web de fácil acceso que facilite a los donantes interactuar con nosotros. Haremos esto asociándonos con una empresa externa de desarrollo web”.

4.1.5.5 A que tener en cuenta los siguientes tips para desarrollar sus objetivos

- La estrategia no debe tener más de 15 objetivos estratégicos
- Es necesario que todos los objetivos deban vincularse de manera lógica.
- En cuanto a los objetivos no pueden contradecirse, por ejemplo, no tendría sentido que un objetivo sea “Desarrollar relaciones cercanas con el cliente” y otro sea “Migrar el servicio de soporte a una plataforma de asistencia remota”.
- Cada uno de los objetivos deben tener al menos un verbo y un sustantivo
BIEN: Mejorar la recaudación de fondos
MAL: Recaudación de fondos
- Tener énfasis en no incluir proyectos como objetivos estratégicos
BIEN: Mejorar la comunicación con los donantes
MAL: Implementar un CRM. (Roncancio, 4)

4.1.6 Implementación de un tablero de control balanceado

Para implementar de manera exitosa un tablero de control balanceado se requiere un compromiso y un liderazgo por parte de la dirección de la unidad económica. El equipo que construye el tablero de control y todas las personas que desarrollan actividades dentro la organización o que tienen vínculos cercanos.

El logro de un consenso sobre los objetivos del tablero de control, identificar medidas para cada objetivo, así como las fuentes de información para cada medida las fuentes de información para cada medida, las iniciativas del tablero de control balanceado para el logro de las metas. En la parte de ventas, como recursos humanos, operaciones y distribución participen y compartan experiencias de sus áreas. El BSC se debe comunicar a todos las personas de la unidad económica. Los tableros de control ayudan a alinear las acciones que en varias ocasiones se repiten innecesariamente. La dirección de la unidad económica deben visualizarlo como un instrumento que evalúa y recompensa adecuadamente a todos los aspectos de importancia en el desempeño y la promoción en el ciclo de explotación.

4.1.7 Tipos de implementación de un BSC.

Después de haber definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

4.1.7.1 Modelo de control y seguimiento.

En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se efectuara un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que sólo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

4.1.7.2 Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación.

En el caso de empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la unidad económica, el BSC (balance score card) no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. Para tal efecto, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la unidad económica. A diferencia del modelo de control, el estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios. (TiedCOMM simple fast & affective)

4.1.8 Feedback y aprendizaje estratégico.

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un ciclo, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble ciclo, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica." (Norton)

4.1.9 Relaciones Causa - Efecto al Mapa Estratégico

La mayoría de mapas estratégicos incluyen flechas entre los objetivos para mostrar su relación de causa y efecto. Observando los sentidos de las flechas, se puede observar cómo los objetivos en las perspectivas de la parte inferior impulsan el éxito de los que se encuentran en la parte superior.

Las relaciones causales son de importancia básica en el cuadro de mando integral. Ejemplificando, si capacita a sus empleados y crea una cultura en que se comparte la información (Aprendizaje y Crecimiento), hará que su empresa funcione sin problemas (Procesos internos).

Una unidad económica en óptimo funcionamiento cuida mejor a sus clientes (Cliente) y los clientes felices compran más de lo que usted está vendiendo (Financiero). Es ese sentido los mapas estratégicos muestran cómo los activos intangibles abstractos, como la cultura de la empresa y el conocimiento de los empleados, se convierten en resultados concretos y tangibles.

Una gran mayoría de las palancas que los ejecutivos pueden accionar en una organización no contribuyen directamente al resultado final. Entendiendo que es importante tener empleados felices y una infraestructura actualizada, pero es difícil ver cómo esos objetivos se incorporan a los objetivos finales de la entidad. El mapa estratégico mostrara estas relaciones y alienta el pensamiento estratégico que va mucho más allá de su balance general o sus estados financieros.

Variaciones del Mapa Estratégico

Debido a la particularidad de cada organización, y no hay una manera única de hacer un Mapa Estratégico. Por ejemplo, una gran mayoría de las organizaciones ponen la perspectiva financiera en la cima porque su objetivo final es generar utilidades. En el sector público y sin fines de lucro, sin embargo, se tienen diferentes movilizados. Las finanzas son sólo un medio para un fin.

El objeto de existencia final de una organización sin fines de lucro es proporcionar los mejores servicios que pueda. Para estas organizaciones, es común cambiar las perspectivas de Cliente y Finanzas para que el Cliente esté en la cima. Su financiación (financiera) les permite ayudar a las personas (cliente). Mencionado anteriormente, al aplicar el Balanced Scorecard en el Sector Público y Sin Fines de Lucro también se suelen adicionar nuevas perspectivas como es la perspectiva de gobernabilidad o la perspectiva de marco legal.

De similar manera, algunos objetivos pueden no encajar perfectamente en una sola perspectiva y puede tener más sentido ubicarlos entre dos perspectivas. También puede haber objetivos estratégicos que no afecten a otros objetivos, por lo que no tienen flechas.

Lo que es relevante recordar es que su mapa estratégico debe reflejar su estrategia organizacional real. Es completamente viable desviarse del diseño tradicional para adaptarse a sus objetivos particulares. (Roncancio, 4)

4.1.10 Indicadores

De los principales retos a solventar para poder implementar un sistema BSC, uno es la obtención de indicadores confiables.

Hay diferentes métodos que se utilizan para obtener indicadores de desempeño, y que muchas veces se implementan simultáneamente para ampliar la información analizada por el BSC:

Una vez entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es de vital importancia que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. La mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

De igual manera, otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Lo que afirman Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Plantean la idea de que un Tablero con más

de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. La propuesta ideal es de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, lo mas cercana posible a lo real, indicar el estado de salud integral de la unidad económica o área de negocio.

La filosofía empresarial principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en armónico balance, cubren casi la totalidad de los indicadores necesarios para controlar la unidad económica, pero la pregunta es cómo vincular las distintas perspectivas.

Las actividades que se dan en cualquier unidad económica es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Las acciones que se ejecuten, tendrán un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo destacable es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Ejemplificando de forma simple puede ilustrar esta situación: en el supuesto que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.

A pesar de parecer un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte

de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio. (Roncancio, 4)

4.2 Ejemplos de balanced score cards

Ejemplos prácticos bsc microempresas de Balanced Scorecards mostrarán algunos mapas estratégicos y quedará más claro como estos hacen un resumen, para toda la organización, de cómo se medirá el desempeño y cómo afectará a la consecución de los objetivos de la empresa.

Todo esto, en relación a las 4 perspectivas.

A manera de puntualizar, analizamos sólo algunos aspectos del establecimiento de objetivos y la elección de los indicadores. Lo que se presentara ahora son 3 ejemplos de mapas estratégicos que se generan durante el desarrollo de proyectos de Balanced Scorecard y que resumen todo el trabajo de la organización, incluyendo los objetivos, las metas, los indicadores y también las acciones e iniciativas que se deben implementar.

BSC, ejemplo de mapa estratégico de cervecería artesanal

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectivas financieras: Aumentar los ingresos	Aumento del 10 % en la utilidad neta	Estados financieros	Desarrollar nuevas políticas de crédito para los distribuidores
Perspectiva del cliente: Tener un ticket promedio alto	Aumentar el valor de cada compra en	Valor de las facturas por cada venta individual	Mejorar la mezcla de productos y crear conjuntos

	un promedio de 15 %		de ofertas
Perspectiva de los procesos internos: Ofrecer diversas opciones de canales de venta	Transferir al menos 30 % de las ventas para los nuevos canales de venta	% de Ventas por canal	Implementar telemarketing y tienda virtual
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Contar con una fuerza de ventas calificada	Capacitar a 100 % del equipo de ventas	Número de certificados adquiridos por el equipo	Desarrollar asociación con una empresa de cursos en línea

2 – BSC, ejemplo de mapa estratégico de una joyería

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectivas financieras: Aumentar la rentabilidad	Aumentar en un 15 % la rentabilidad de la empresa	Estados financieros	Negociar asociaciones de ventas a plazos con empresas de tarjetas de crédito
Perspectiva del cliente: Tener una tienda más atractiva para los clientes	Aumento del 20 % de promedio de visitas diarias	Recuento de los clientes	Mejorar la exposición de las joyas de las vidrieras e

	a la tienda		invertir en las redes sociales
Perspectiva de los procesos internos: Ser una referencia en la atención	Aumentar el número de elogios en un 15 % y disminuir las quejas del SAC en un 80 %	Análisis estadístico de los informes del SAC	Rediseñar el proceso de atención
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Tener una fuerza de ventas con profesionales con experiencia	Reemplazar el 30 % de los vendedores	Número de contratos x despidos	Iniciar el proceso de reclutamiento y selección

3 – BSC, ejemplo de mapa estratégico de una empresa de e-commerce

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectivas financieras: Aumentar las ventas y reducir los costos	Aumentar en un 15 % las ventas netas y disminuir en un 10 % el coste operativo	Estados financieros	Negociar con los proveedores
Perspectiva del cliente: Ser una referencia por la	Aumentar en un 15 % el lanzamiento	Número de nuevos productos	Crear un comité de innovación y

variedad de productos	de nuevos productos cada trimestre	lanzados por trimestre	desarrollo
Perspectiva de los procesos internos: Ser capaz de desarrollar nuevos productos constantemente	Iniciar al menos cinco proyectos de desarrollo de nuevos productos cada mes	Informes de proyectos de innovación	Adquirir un software específico para la gestión de desarrollo de productos
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Contar con personal altamente calificado en el desarrollo de productos	Tener al menos dos profesionales con una maestría en el sector	Número de profesionales de empresas con un título de maestría en el sector	Seleccionar un empleado para recibir una beca de maestría y contratar a otro con una maestría en el sector

IV. CONCLUSIONES

La situación cambiante del ambiente externo al país, es motivo para acometer con respuestas nuevas y propias. Sabiéndonos capaces física como intelectualmente a cualquier desafío presentado en los ambientes artificiales pero el environment actual.

La acumulación y crecimiento de un segmento en particular de nuestra realidad económica, debería llevar a la reflexión existencial rompedora de paradigmas, ya

que visto con una mirada muy conservadora no es mas que la expresión de una necesidad autosatisfecha y no planificada producto de supervivencia en el establishment corporativo e insensible. Estamos hablando por su puesto de los micronegocios específicamente de sus actores protagonistas los denominados microempresarios. (Analogía que invita a una investigación de los mundos invisibles al ojo mas preparado pero que es fuente de vida explosional).

Es el esfuerzo por explicar un modelo de gestión estratégica (termino muy bien adaptado de los conflictos bélicos), como es Balance Score Card, que si bien ya adquirió su mayoría de edad (en años humanos), sigue teniendo vigencia, quizá falta de investigaciones en el área pero el consenso popular es de que su comprobada utilidad no hace más que actualizarla más.

No es misión de este trabajo enfatizar en su demostrada efectividad en las mediciones de este método-técnica de gestión, su meritorio trabajo de proyectar al futuro acciones y de poder corregirlas con mayor velocidad que otras técnicas de la misma disciplina.

No es sin embargo la respuesta única, como en la vida a las preocupaciones devenidas de la gestión, ya que presenta también algunas incorrecciones que sin mayor significancia en el muestreo, demostrado queda entonces que la investigación y estudio sigue para nuevas ideas y paradigmas que se presenten en las mentes de las personas creativas.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amaya, J. (2005). *gerencia: Planeacion & Estrategia - pagina 124*. Casa del Libro.

Angulo, D. d. (2008). *Relaciones reciprocas entre crisis financiera del 2008 y la contabilidad financiera, una mini revisión de literatura*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.

Briones, G. (6 de 1 de 2019). *PENSEMOS*. Recuperado el 17 de 8 de 2020, de Cuáles son las Perspectivas del Balanced Scorecard? Ejemplos:

<https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-perspectivas-del-balanced-scorecard-ejemplos>

Charles T. Horngren, S. M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. Mexico: PEARSON EDUCACION.

Jacome, A. F. (2014). "propuesta de implementacion del Balanced Score Card (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestion de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca". Cuenca, Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana Ecuador.

Moreno, C. M. (Octubre de 2019). EL BALANCE SCORE CARD COMO INSTRUMENTO DE CALIDAD FRENTE A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES DE SALUD. Bogota: Universidad EAN.

Pacheco, J. (21 de noviembre de 2017). *3 ejemplos de Balanced Scorecards y su aplicación en los negocios*. Recuperado el 2020 de 8 de 16, de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>

Roncancio, G. (2017 de 7 de 4). *PENSEMOS*. Recuperado el 15 de 8 de 2020, de <https://gestion.pensemos.com/historia-cuadro-de-mando-integral-por-robert-kaplan>

Savkin, A. (s.f.). *KPIs para iniciativas de Big Data*. Obtenido de BSC Designer: <https://bscdesigner.com/es/kpis-para-big-data.htm>

TICONA, E. M. (2009). PROYECTO DE GRADO "EVOLUCIÓN DEL MICROCRÉDITO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL". LA PAZ.

TiedCOMM simple fast & affective. (s.f.). Recuperado el 17 de 8 de 2020, de Balanced Scorecard Con un enfoque objetivo y en tiempo real.: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

VI. ANEXOS GRAFICOS



Figura 1 Tendencias Mundiales

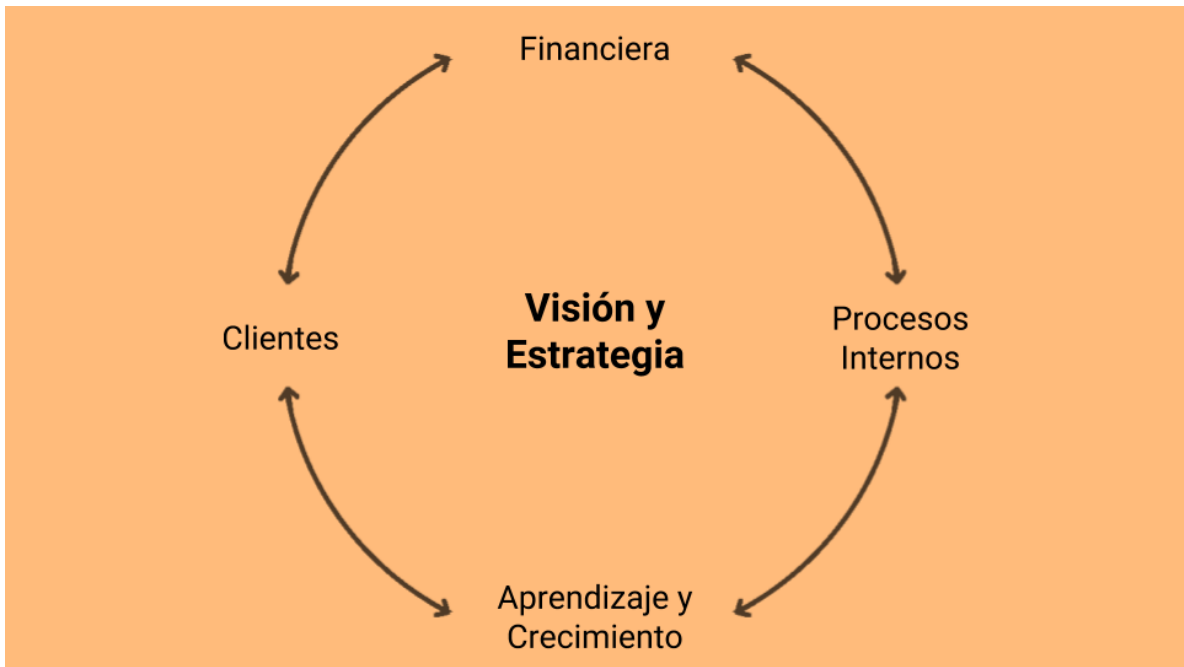


Figura 2 Visión y estrategia

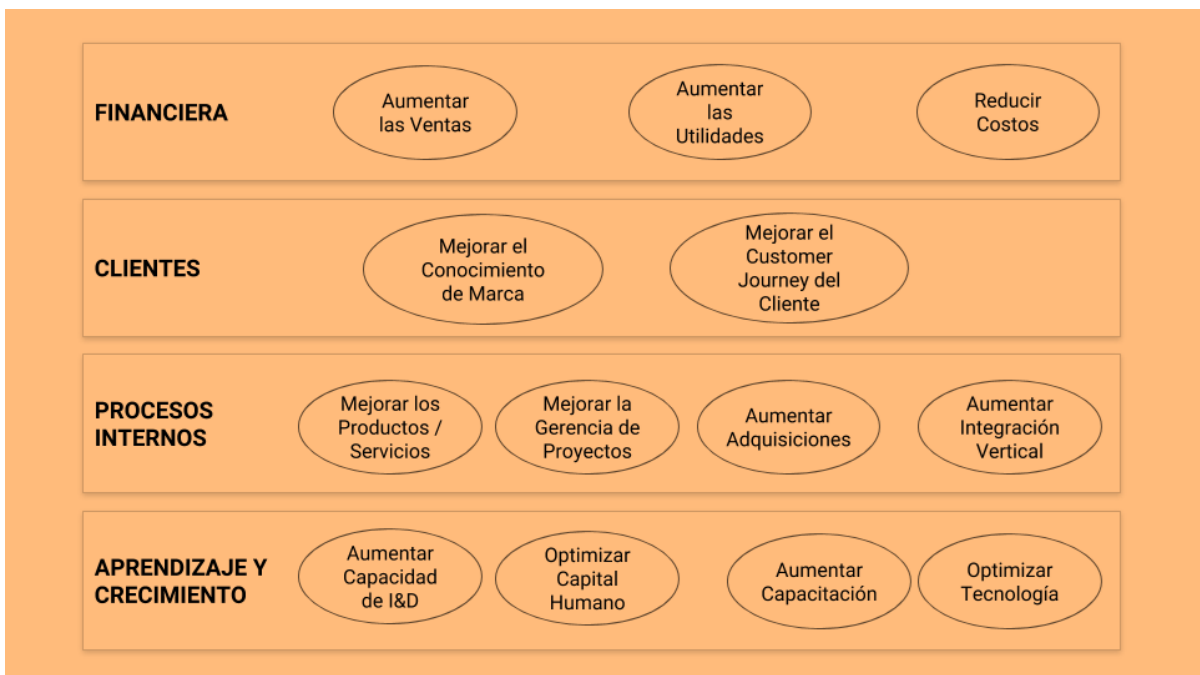


Figura 3 Perspectivas del BSC

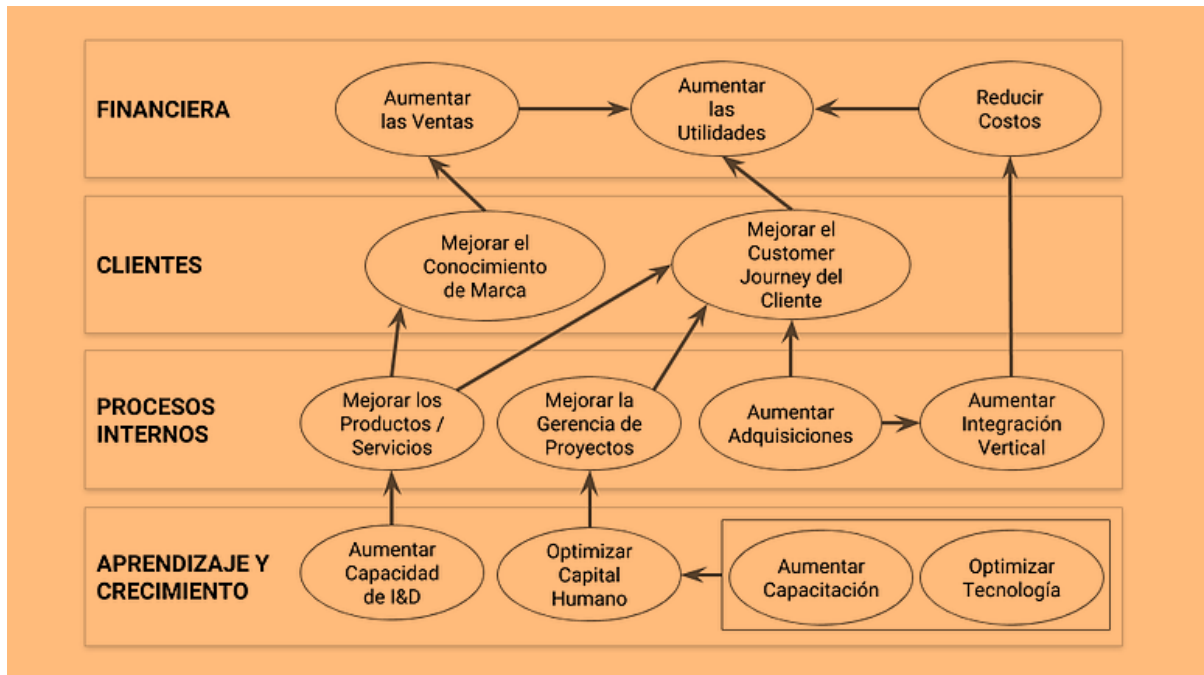


Figura 4 Causalidades del BSC



Figura 5 Perspectiva financiera



Figura 6 Perspectiva clientes

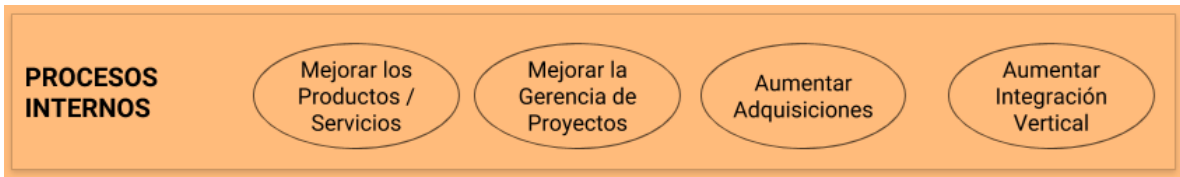


Figura 7 Perspectiva de los procesos internos



Figura 8 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

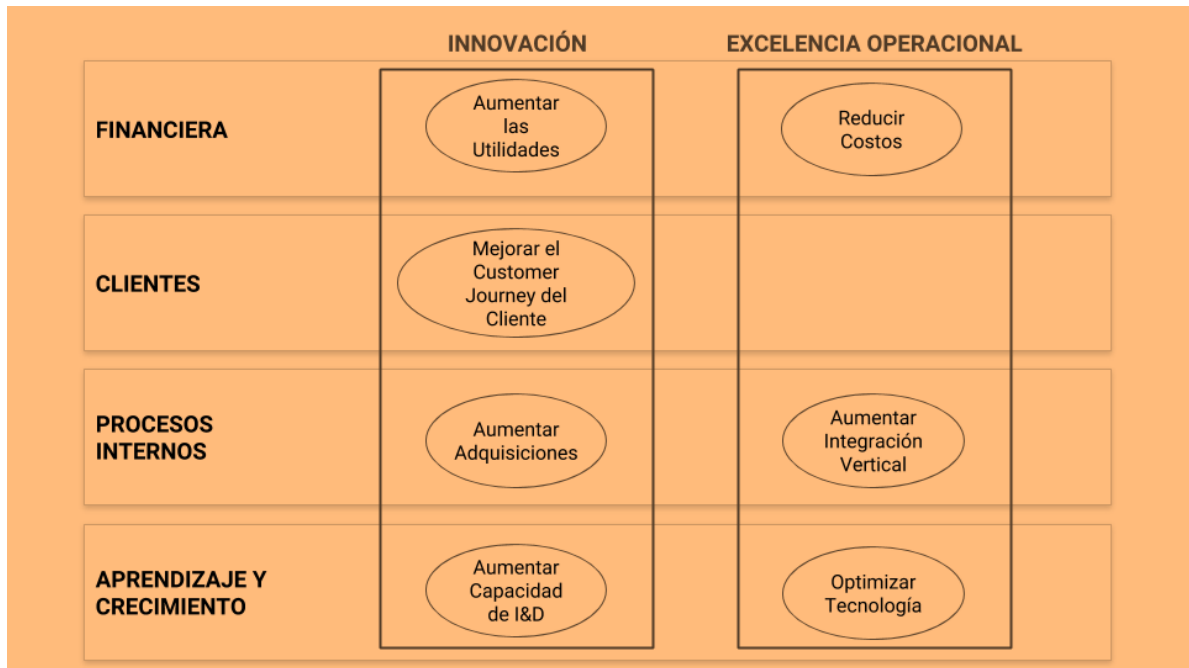


Figura 9 Temas líneas estratégicas

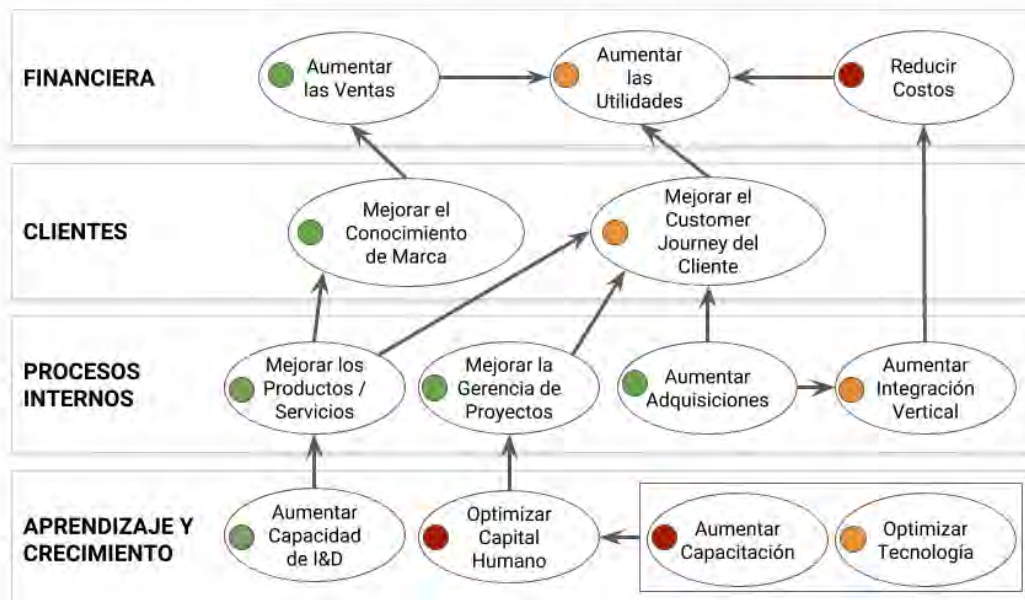


Figura 10 Indicadores categorizados por colores

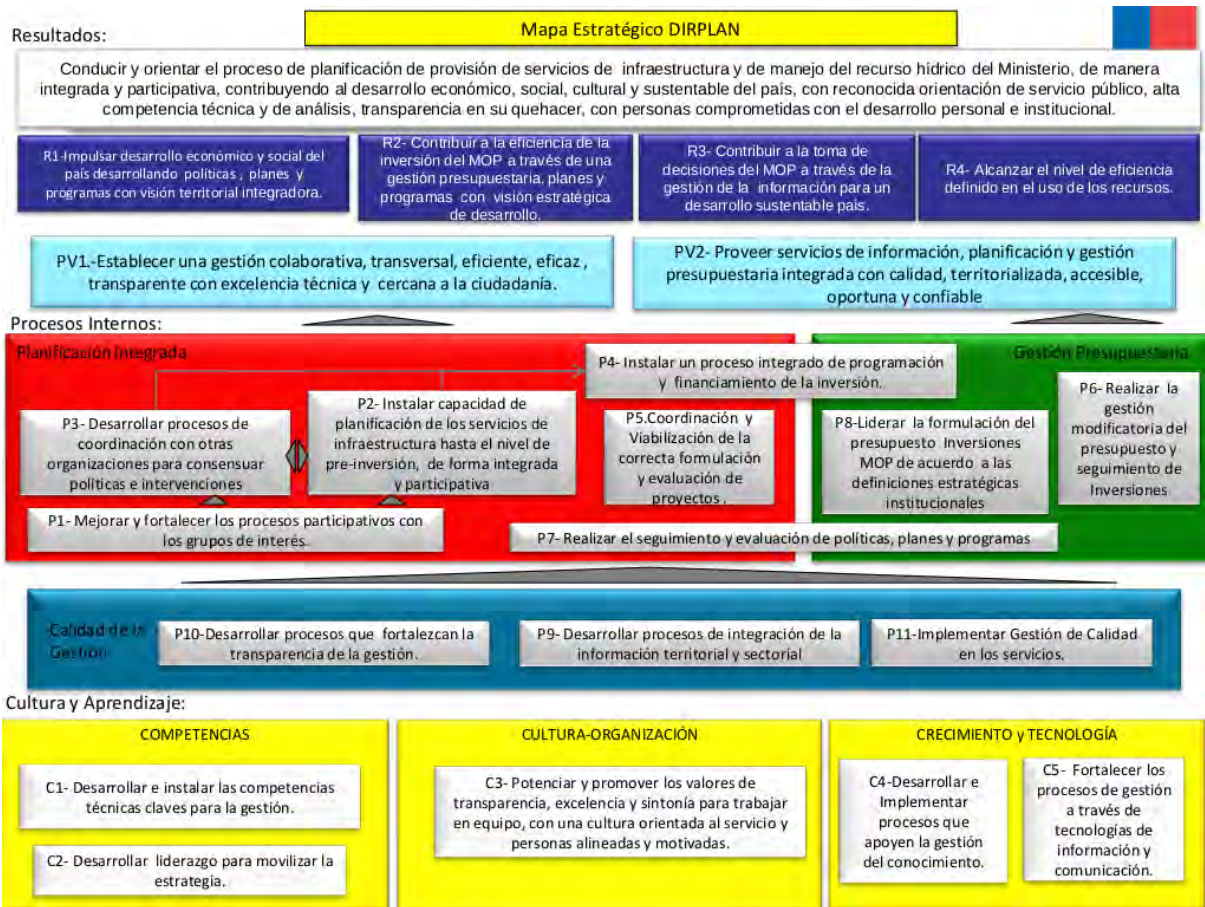


Figura 11 Mapa Estratégico de la Dirección de Planeación del Ministerio de Obras Públicas de Chile



Figura 12 Mapa Estratégico ZENÚ - Colombia

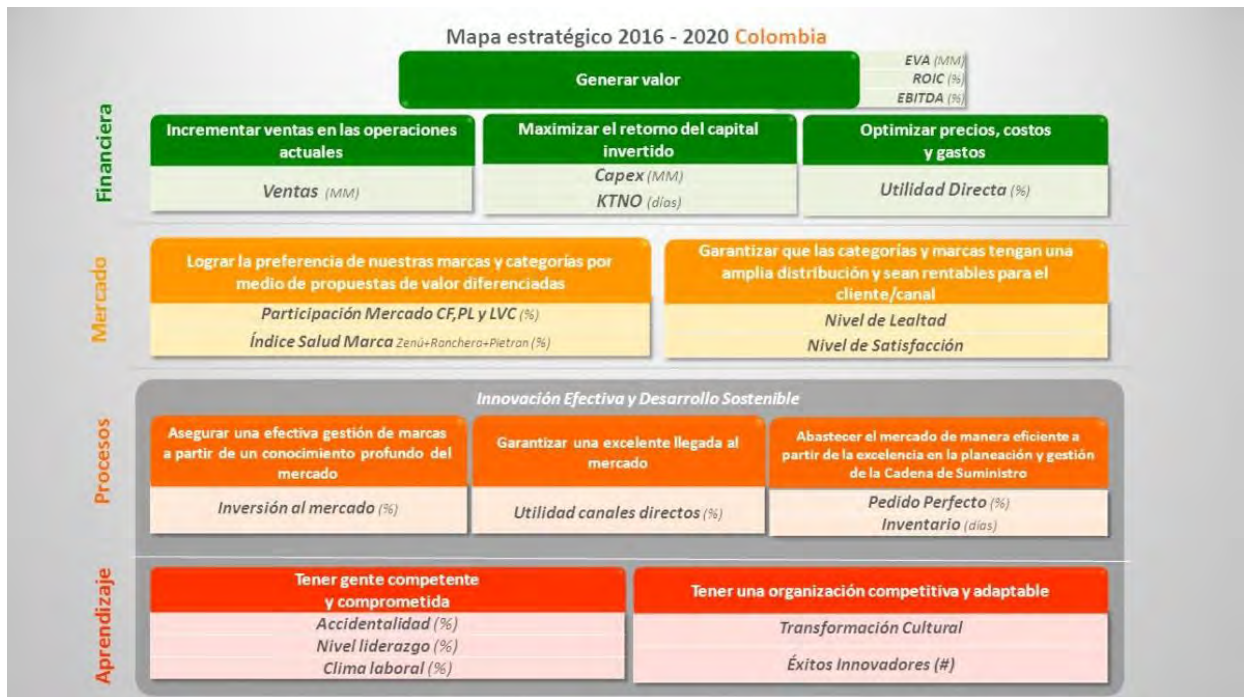


Figura 13 Mapa Estratégico ZENÚ - Colombia



Figura 14 Mapa Estratégico de Colegio General de Colegios Farmacéuticos



Figura 15 Mapa Estratégico Procuraduría General de la Nación

Mapa Estratégico 2009-2017

Visión:

Ser una institución reconocida nacional e internacionalmente por su liderazgo en gestión del conocimiento centrado en el desarrollo humano

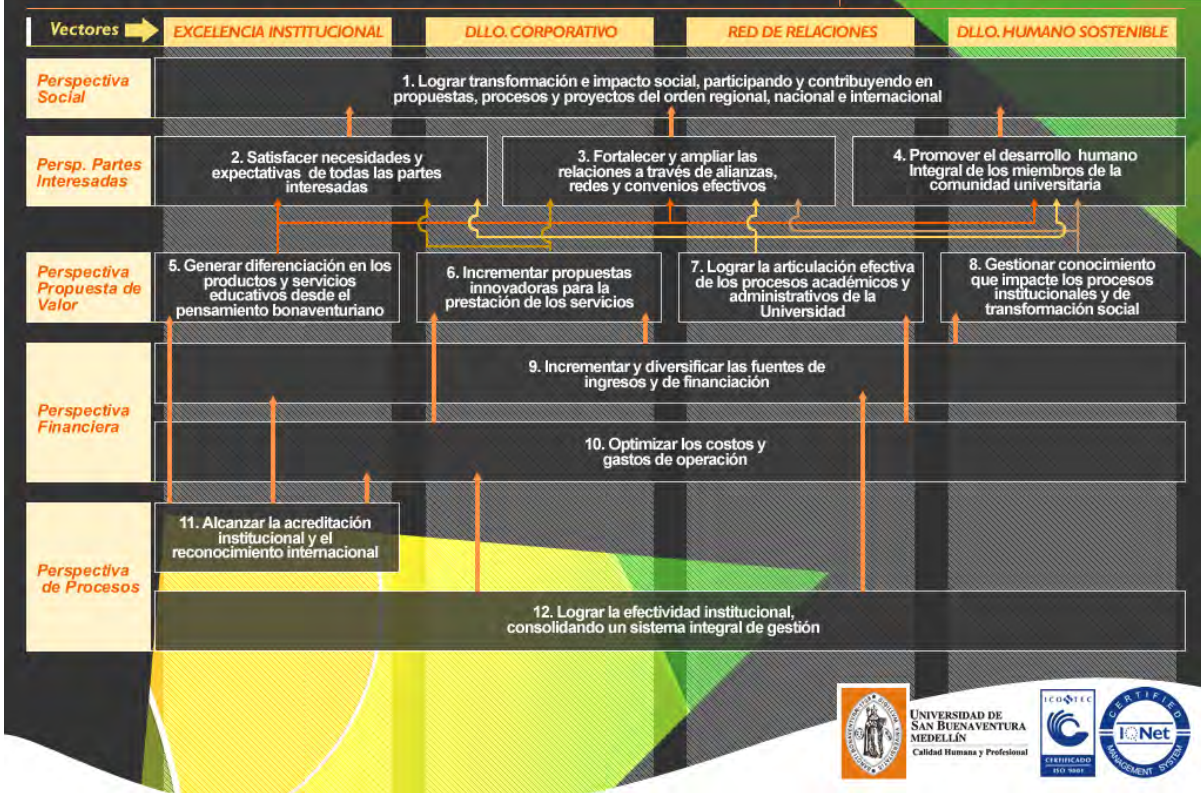


Figura 16 Mapa Estratégico de Universidad de San Buenaventura (Medellín)

Mapa Estratégico Corporativo 2018 - 2019



Figura 17 Mapa Estratégico Comfenalco Quindío (Colombia)

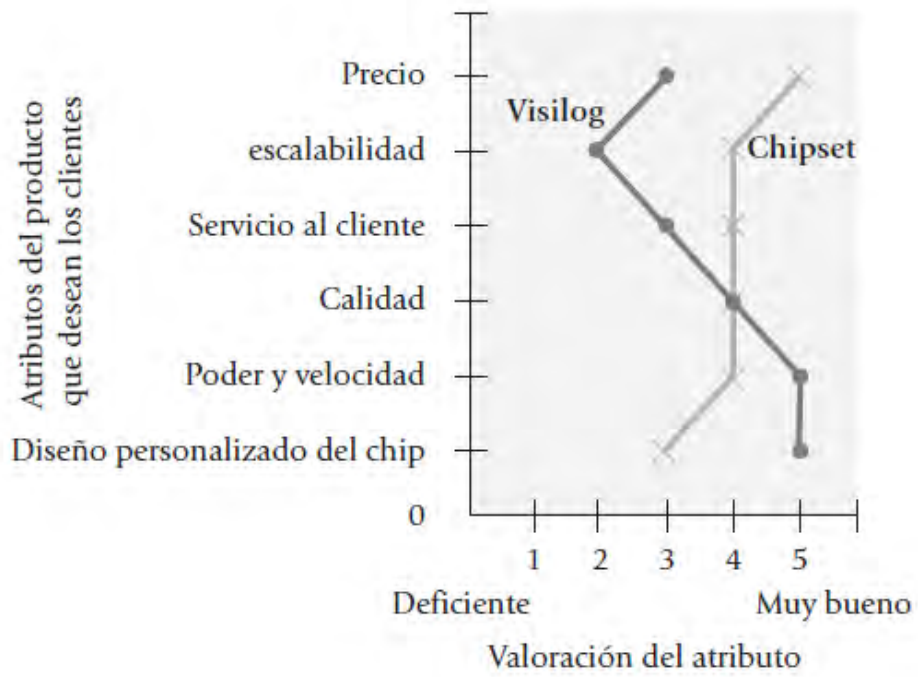


Figura 18 Mapa de preferencias del consumidor

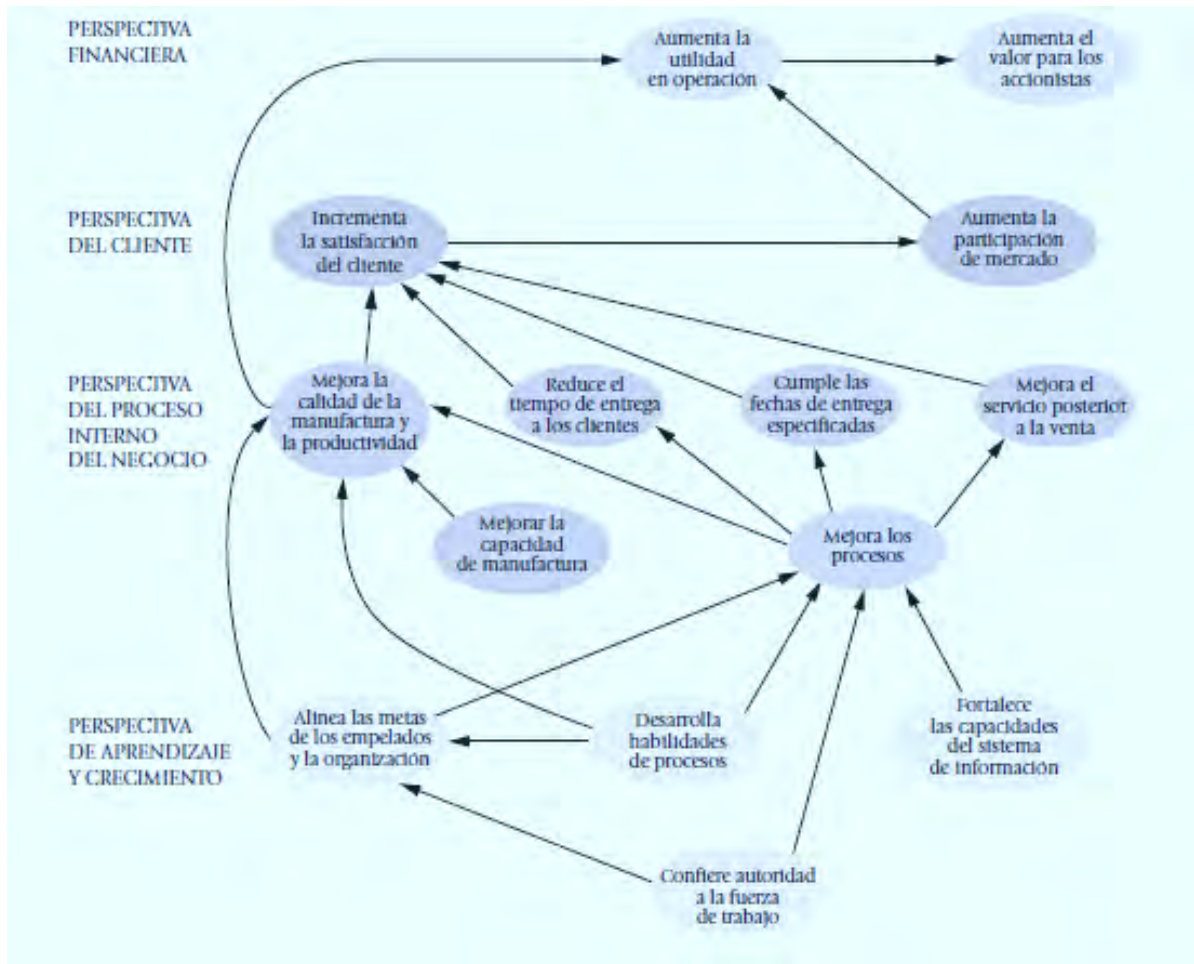


Figura 19 Mapa estratégico de Chipset, Inc., para 2011

Objetivos estratégicos	Medidas	Iniciativas	Desempeño meta	Desempeño real
Perspectiva financiera				
Hacer crecer la utilidad en operación	Utilidad en operación por el aumento en la productividad Utilidad en operación por el crecimiento Crecimiento en ingresos	Administrar los costos y la capacidad no usada	\$1,860,000	\$1,912,500
Aumentar el valor para los accionistas		Fojar buenas relaciones con los clientes	\$2,500,000	\$2,800,000
			9%	10% ^a
Perspectiva del cliente				
Incrementar el valor de mercado	Participación de mercado en el segmento de comunicaciones y redes	Identificar las necesidades futuras de los clientes	8%	7%
Aumentar la satisfacción del cliente	Número de clientes nuevos Evaluaciones de satisfacción del cliente	Identificar nuevos segmentos de clientes como meta Aumentar la concentración en el cliente de la organización de ventas	1 90% de los clientes de dos evaluaciones de nivel superior	1 ^b 87% de los clientes proporciona dos evaluaciones de nivel superior
Perspectiva del proceso interno del negocio				
Mejorar los servicios posteriores a la venta	Tiempo de respuesta del servicio	Mejorar el proceso de servicio al cliente	Dentro de 4 horas	Dentro de 3 horas
Aumentar la calidad de manufactura y la productividad	Rendimiento	Identificar las causas fundamentales de los problemas y mejorar la calidad	78%	79.3%
Reducir el tiempo de entrega para los clientes	Tiempo de entrega de las órdenes	Someter a reingeniería el proceso de entrega de pedidos	30 días	30 días
Cumplir las fechas de entrega especificadas	Entregas puntuales	Someter a reingeniería el proceso de entrega de pedidos	92%	90%
Mejorar los procesos	Número de mejoras importantes en procesos de manufactura y negocios	Organizar equipos de manufactura y ventas para modificar el proceso	5	5
Mejorar la capacidad de manufactura	Porcentaje de procesos con controles avanzados	Organizar los equipos de investigación y desarrollo y de manufactura para implementar controles avanzados	75%	75%
Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento				
Alinear las metas de los empleados y la organización	Evaluaciones de satisfacción de los empleados	Fomentar la participación de los empleados y las sugerencias para formar equipos de trabajo	80% de los empleados de dos evaluaciones de nivel superior	88% de los empleados de dos evaluaciones superiores
Dar autoridad a la fuerza de trabajo	Porcentaje de trabajadores en línea dotados de autoridad para administrar los procesos	Hacer que los supervisores actúen como instructores en vez de que actúen como tomadores de decisiones	85%	90%
Desarrollar habilidades en los procesos	Porcentaje de empleados capacitados en la administración de procesos y la calidad	Tener programas de capacitación de los empleados	90%	92%
Mejorar las capacidades de los sistemas de información	Porcentaje de procesos de manufactura con retroalimentación en tiempo real	Mejorar la recolección de datos en línea y por otros medios	80%	80%

^a (Ingresos en 2011 - ingresos en 2010) / ingresos en 2010 = (\$25,300,000 - \$23,000,000) / \$23,000,000 = 10%.

^b El número de clientes aumentó de siete a ocho en 2011.

Figura 20 El tablero de control balanceado para Chipset, Inc., para 2011

Perspectiva financiera

Medidas de ingresos: utilidad en operación, porcentaje de la utilidad bruta.

Medidas de ingresos y de costos: crecimiento en los ingresos, ingresos provenientes de nuevos productos, reducciones de costos en áreas clave.

Medidas de ingresos y de inversiones: valor económico agregado^a (EVA[®]), rendimiento sobre la inversión.

Perspectiva del cliente

Participación de mercado, satisfacción del cliente, porcentaje de retención de clientes, tiempo necesario para satisfacer las peticiones de los clientes, número de quejas de los clientes.

Perspectiva del proceso interno del negocio

Proceso de innovación: capacidades operativas, número de nuevos productos o servicios, tiempos de desarrollo de nuevos productos y número de nuevas patentes.

Proceso de las operaciones: rendimiento, tasas de defectuosos, tiempo necesario para entregar el producto a los clientes, porcentaje de entregas puntuales, tiempo promedio necesario para responder a las órdenes, tiempo de configuración de máquinas, tiempo muerto en manufactura.

Proceso de servicio posterior a la venta: tiempo necesario para reemplazar o reparar los productos defectuosos, horas de capacitación del cliente para el uso del producto.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Medidas del empleado: educación del empleado y niveles de habilidades, evaluaciones de la satisfacción de los empleados, tasas de rotación de empleados, porcentaje de sugerencias de los empleados implementadas, porcentaje de remuneración basado en incentivos individuales y de equipo.

Medidas de tecnología: disponibilidad de sistemas de información, porcentaje de procesos con controles avanzados.

Figura 21 Estrategia, tablero de control