

# **CAPÍTULO I**

## **TEORÍA DEL BSC Y ENFOQUE POR PROCESOS**

En este capítulo nos familiarizaremos con las definiciones relacionadas con el Balanced Scorecard y el Enfoque por Procesos.

### **1.1 El Balanced Scorecard**

#### **1.1.1 Definición de Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de gestión organizacional nacido en los inicios de los años 90, que tiene como objetivo comunicar la estrategia

de la organización hacia sus diferentes niveles operativos y de éste modo reflejarla en los procesos del negocio.

Balanced Scorecard se define como un método estructurado que ofrece un amplio conjunto de indicadores guías útiles para la dirección de una empresa. Es un modelo que ordena y estructura aspectos claves, financieros y no financieros, de un negocio tanto para el corto como para el largo plazo.

El Balanced Scorecard se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa nuestra estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Finalmente el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer como llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

### **1.1.2 Historia del Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores (Kaplan y Norton, 1992, 2004).

Esta herramienta surgió porque los modelos de desempeño tradicionales, que dependían fundamentalmente de las valoraciones de la contabilidad, no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en que existía una fuerte intensidad tecnológica.

La breve historia y rápida evolución del BSC se inicia el 1992 con la publicación de "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance" en la Harvard Business Review. Este documento causó un gran impacto entre académicos y directivos, a tal punto que se hizo merecedor del premio al mejor artículo del año por dicha revista. En esta trayectoria de surgimiento y evolución del BSC como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas. La primera

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

En la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando el Balanced Scorecard comienza a tener una amplia trascendencia.

### **1.1.3 Elementos del Balanced Scorecard**

Entre los principales elementos tenemos:

- Misión, visión y valores.
- Perspectivas.
- Objetivos estratégicos.
- Mapas estratégicos.
- Indicadores y sus metas.
- Iniciativas estratégicas.

### **1.1.3.1 Misión**

Una declaración de misión define el propósito principal de la empresa. La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa.

### **1.1.3.2 Visión**

Qué queremos lograr, hacia dónde va la empresa. Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente.

### **1.1.3.3 Valores**

Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión.

### **1.1.3.4 Perspectivas**

#### **1.1.3.4.1 Perspectiva Financiera**

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la obtención de mejores resultados. Los objetivos financieros acostumbran relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la generación de un flujo de caja apropiado.

#### **1.1.3.4.2 Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, así como las medidas de desempeño de la misma en esos segmentos seleccionados. Generalmente, los indicadores dentro de esta perspectiva incluyen: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

#### **1.1.3.4.3 Perspectiva del Proceso Interno**

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

#### **1.1.3.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos como satisfacción, retención, capacitación y habilidades de los empleados.

#### **1.1.3.5 Objetivos Estratégicos**

Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, y se refieren a

áreas estratégicas, relacionados con la misión y la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.

### **1.1.3.6 Mapas Estratégicos**

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa.

### **1.1.3.7 Indicadores y sus metas**

#### **1.1.3.7.1 Indicadores**

Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Por ello se habla de Key Performance Indicators o KPI. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la Estrategia.



### **1.1.3.7.2 Metas**

Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un período determinado de tiempo.

### **1.1.3.8 Iniciativas Estratégicas**

Son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas, y pueden ser tantos como se requieran.

## **1.2 El Enfoque por Procesos**

### **1.2.1 Definición de Enfoque por Procesos**

El mundo empresarial moderno exige que las organizaciones, independiente de su tamaño, esfera de actuación y tipo de propiedad desarrollen su actividad de manera eficiente y eficaz; como condiciones, no suficientes, pero sí necesarias para lograr mantenerse en el negocio en que participan las mismas. Sin embargo, para alcanzar esto en la actualidad se requiere, como nuevo paradigma, que las entidades sean gestionadas siguiendo el Enfoque por Procesos o más comúnmente conocido como Gestión por Procesos.

El Enfoque por Procesos o Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, competidores, sociedad en general).

### **1.2.2 Definición de Proceso**

Un proceso es una sucesión sistemática de acciones interrelacionadas, que transforman una serie de elementos de entrada en requerimientos o necesidades que posee un determinado destinatario o cliente (ya sea este interno o externo) con el fin de conseguir o alcanzar los objetivos establecidos añadiendo valor en cada fase.

Otra definición interesante de proceso es la que refiere “un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Así, ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio” (Krajewski y Ritzman, 2000: 89).

### **1.2.3 Clasificación de los Procesos**

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Los procesos suelen clasificarse en tres tipos: Estratégicos, Claves y de Apoyo.

#### **1.2.3.1 Procesos Estratégicos**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la

satisfacción de los clientes, etc.). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

### **1.2.3.2 Procesos Claves**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos claves aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros, la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de

formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que en una empresa de servicios puede ser considerado proceso de apoyo. Los procesos claves intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

### **1.2.3.3 Procesos de Apoyo**

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación
- Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes
- Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

### **1.2.4 Etapas de la Gestión por Procesos**

La dinámica de la Gestión por Procesos se puede resumir en tres etapas consecutivas que determinarán la implantación de los planes operativos y concretos que introduzcan sucesivas mejoras hasta alcanzar la Visión.

Las tres fases para la implantación de la Gestión por Procesos serían las siguientes:

- Identificación de Procesos
- Elaboración de Mapa de Procesos
- Selección de Procesos

#### **1.2.4.1 Identificación de Procesos**

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa; una vez establecido el listado de los procesos de la empresa, se deberá estructurar una escala de prioridades de los procesos. Para ello se redactará el listado de procesos definitivos y se procederá a priorizar los mismos identificando los Procesos Claves.

La identificación de los procesos claves de la organización tiene la finalidad de definir o precisar cuales son los procesos que determinan la razón de ser

de la entidad, es decir, señalar aquellos procesos que soportan la Misión de la organización. Para dar cumplimiento a este primer paso se hace imprescindible la participación de la alta gerencia, de especialistas de la entidad y de algunos empleados que conozcan en profundidad la organización.

#### **1.2.4.2 Elaboración del Mapa de Procesos**

Este diagrama ofrece una visión general del sistema de gestión. En él, se representan los procesos que componen el Sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

El Mapa de Procesos es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

### 1.2.4.3 Selección de Procesos

La Selección de Procesos pretende identificar, entre todos los procesos relacionados en el Mapa, cuáles son aquellos especialmente críticos para el alcance de los objetivos (definidos, en última instancia, en la Visión).

Pueden ser procesos críticos aquellos que:

- Tienen una significativa correlación con alguno de los objetivos o directrices definidas en la Visión.
- Se encuentran en una situación desordenada o desestructurada, y es urgente sistematizar su aplicación.
- Los resultados de su evaluación se encuentran por debajo de los límites de control previamente definidos.

Conviene aclarar que, obviamente, la consideración de un proceso como crítico obedece a un factor temporal, puesto que su clasificación como tal irá siempre supeditada a los objetivos estratégicos y a las directrices marcadas por su Visión.



Una vez identificados los procesos críticos, se deberán organizar planes de mejora sobre éstos, en los que se implique el mayor número de personas de la empresa.

### **1.2.5 Ficha del Proceso**

La Ficha del Proceso es una herramienta que permite planificar los objetivos, la estructura y el sistema de evaluación del mismo (Indicadores). En una ficha de proceso se deberán definir, como mínimo, tres conceptos fundamentales:

- La finalidad del proceso: Consiste en concretar y definir cuál es la intención del proceso, teniendo en cuenta, al menos, tres cuestiones fundamentales: a quién está dirigido el proceso, qué necesidades fundamentales pretende satisfacer y, teniendo en cuenta los clientes a los que se dirige el proceso, las necesidades que se pretenden satisfacer y la disponibilidad de recursos existentes, qué objetivos o directrices pretende alcanzar este proceso.
- El diagrama de flujo del proceso: En el que se represente, no sólo la interrelación que pudiera existir entre los diferentes subprocesos del proceso, sino que sería conveniente descender hasta la identificación de las actividades englobadas dentro de cada proceso.

- Los indicadores para la evaluación del proceso: Sin lugar a dudas lo más complejo. Encontrar adecuados indicadores no es una tarea fácil, pero es imprescindible disponer de éstos para poder evaluar el nivel de desempeño de los procesos identificados. En la Ficha de Procesos deberemos incluir, para su definición, los siguientes conceptos: Nombre del indicador, Método de medida, Responsable de la medida, Frecuencia de la medida y Valores de referencia.

Además de los conceptos citados, también se podría incluir en la Ficha del Proceso otra información adicional que sirve para una mayor comprensión global de éste, como pudiera ser:

- El ámbito de aplicación o alcance del proceso
- Las entradas y salidas del proceso
- Los responsables implicados en el proceso
- Los criterios a tener en cuenta durante la ejecución del proceso