

punto de
equilibrio

OCTUBRE 2004

AÑO: 13 NÚMERO: 86

REFORMA DEL ESTADO

¿Qué buscamos?

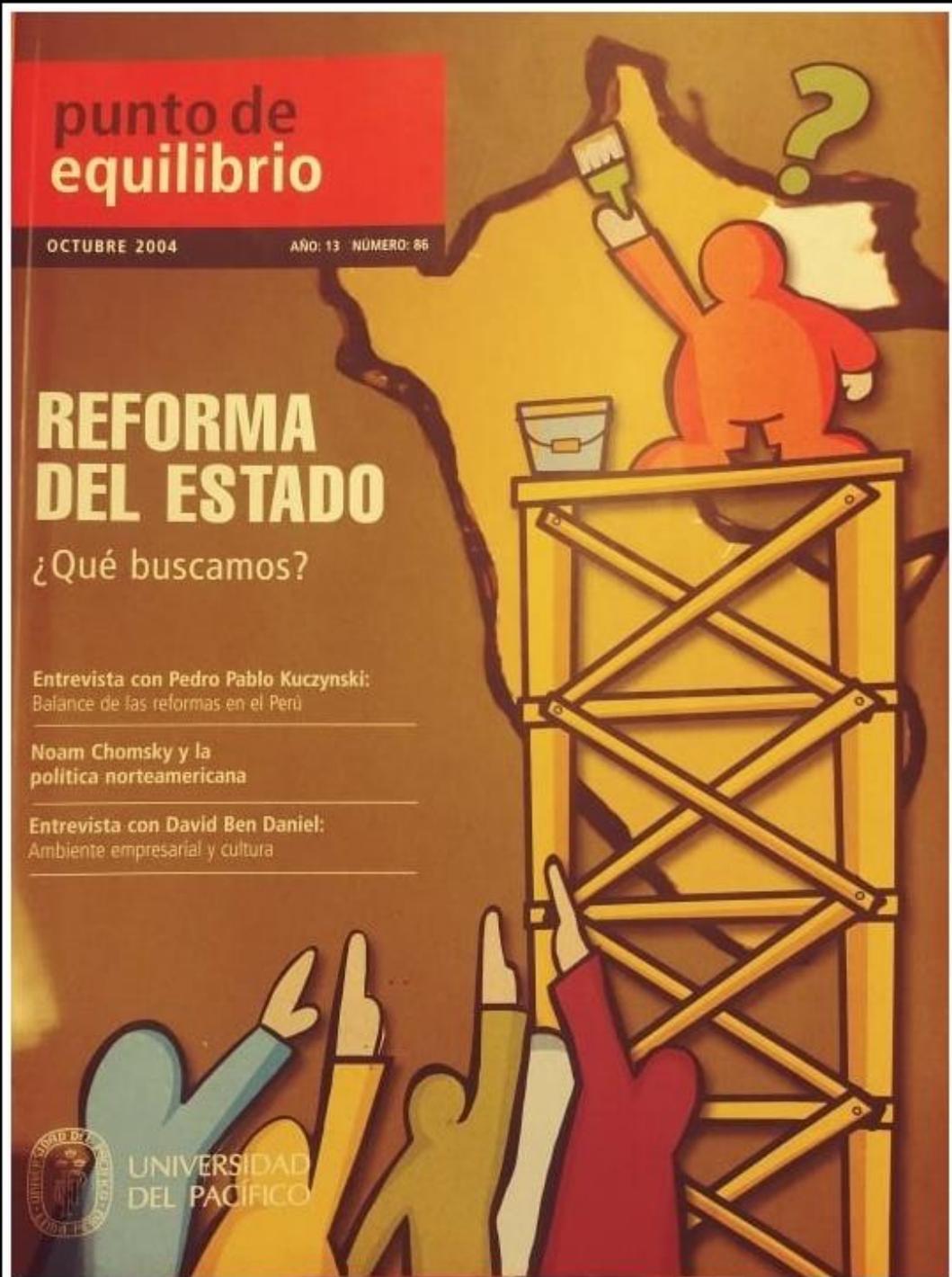
Entrevista con Pedro Pablo Kuczynski:
Balance de las reformas en el Perú

Noam Chomsky y la
política norteamericana

Entrevista con David Ben Daniel:
Ambiente empresarial y cultura



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO



Del Balanced Scorecard al Value Scorecard

ENTREVISTA A IVÁN ARRIETA,
ESPECIALISTA EN VALUE SCORECARD,
LÍDER DE SCORECARD.COM.PE, EGRESADO (PROM. 1991)



"EL PERÚ PRODUCE EN UN AÑO LO QUE WAL-MART VENDE EN ALGO MÁS DE DOS MESES Y LOS ESTADOS UNIDOS PRODUCEN EN DOS DÍAS. EN UN MUNDO GLOBALIZADO, LA TURBULENCIA ES GRANDE PARA UN PAÍS PEQUEÑO COMO EL NUESTRO. NO NOS PODEMOS DAR EL LUJO DE PERMANECER CON UNA GERENCIA EMPÍRICA, QUE SIMPLEMENTE SUFRA LOS VAIVENES DEL ENTORNO Y PIERDA EL RUMBO".

Iván Arrieta es economista de la Universidad del Pacífico, de la Promoción 1991. Posee una amplia experiencia profesional en el área financiera. Ha sido funcionario de empresas corporativas transnacionales y locales, ejecutivo de banca corporativa, consultor financiero y profesor universitario. Desde hace cuatro años complementa su experiencia financiera con el dominio del Value Scorecard (Balanced Scorecard, Economic Value Added y Costeo por Actividades).

Iván es considerado uno de los pioneros del Balanced Scorecard en nuestro medio, tema que compartió recientemente, como expositor, en una conferencia en la UP organizada por AGEUP que congregó a un número récord de asistentes. Precisamente, sobre este tema centramos la presente entrevista.

"El Perú produce en un año lo que Wal-mart vende en algo más de dos meses y los Estados

Unidos producen en dos días -dice y agrega-, en un mundo globalizado, la turbulencia es grande para un país pequeño como el nuestro. No nos podemos dar el lujo de permanecer con una gerencia empírica, que simplemente sufra los vaivenes del entorno y pierda el rumbo".

¿Por qué es importante el Balanced Scorecard y qué aporta a la empresa?

El Balanced Scorecard (BSC) es una poderosa herramienta moderna para la gestión integral del negocio, pues define la hoja de ruta a seguir para alcanzar la misión de la empresa. Dicha hoja parte de los objetivos estratégicos, pero llega también a los objetivos operativos. Con ello, le da vida diaria a la estrategia, colocándola en el centro del trabajo de los empleados y desplazando a otros distractores comunes, como el cumplimiento del presupuesto o el pérdidas y ganancias. Es Balanced porque intenta equilibrar los ímpetus de la gerencia de alcanzar los objetivos puramente financieros, dándole

"EL *BALANCED SCORECARD* ES NECESARIO PERO NO OMNIPOTEROSO. SI SE LE COMPLEMENTA CON OTRAS HERRAMIENTAS MODERNAS DE GESTIÓN, SE MAXIMIZARÁN LOS RESULTADOS"

mayor peso a lo no financiero (clima laboral, satisfacción del cliente, etc.), siempre y cuando esté alineado a mejorar consistentemente las finanzas del negocio en el tiempo. Asimismo, porque equilibra el peso de los objetivos con los indicadores y porque es el *link* entre el corto y largo plazo al gestionar la porción corriente de la estrategia. En cuanto a *Scorecard*, lo es porque promueve la idea de que "no se puede gestionar lo que no se puede medir". Por lo tanto, incluye indicadores monitoreados visualmente (tipo semáforo) en un tablero de control similar al de un piloto de avión, aunque de mejor calidad que este.

¿Es el *Balanced Scorecard* un sistema de información gerencial?

No, un sistema de información gerencial es de propiedad de la gerencia. El *Balanced Scorecard* es, en cambio, un sistema de gestión donde cada individuo sabe cómo se le está monitoreando y es consciente de que su esfuerzo se verá reflejado en el BSC del líder del negocio. Se busca que cada empleado empiece a gestionar su propio negocio (su puesto de trabajo), pero alineándolo previamente a la estrategia de la empresa. Es una forma de comunicar la estrategia a través de todo el organigrama. Para diseñarlo se debe trabajar con el manual de funciones, de tal manera que se pueda priorizar entre las funciones preestablecidas en dicho manual para cada empleado, añadiendo las que no están contenidas en él, pero que actualmente realiza. Se buscará también generar indicadores de desempeño, pero no solo los que monitoreen su aspecto funcional, sino también temas tan importantes como las competencias, trabajo en equipo y liderazgo. El BSC sirve para pulir el manual de funciones porque lo actualiza, al igual que el organigrama, pues el empleado que no muestre indicadores de desempeño alineados con el BSC de la compañía, simplemente no estará generando valor.

¿Cómo se debe iniciar la aplicación de esta metodología en la empresa?

Lo primero es definir las diferentes perspectivas, desde dónde se va a analizar la empresa, y encadenarlas en causalidad. El modelo de Kaplan y Norton habla de cuatro perspectivas básicas a tener en cuenta para entidades lucrativas: finanzas, clientes, procesos internos, y gente y nivel de automatización. Para entidades no lucrativas, el orden cambia: clientes,

finanzas, procesos internos, y gente y nivel de automatización.

Cabe destacar que en el Perú puede haber más de 4 perspectivas: Proveedores (empresa que tenga una franquicia), medio ambiente (una minera), etc.

Una vez marcado el territorio con las perspectivas ad hoc de la empresa, se comienza por el BSC del líder de negocio, basándose en la información contenida en el plan estratégico previamente formulado. Luego, en efecto cascada hacia abajo, se seguirá diseñando los BSC para los gerentes de las diferentes áreas hasta terminar en un *Scorecard* por cada puesto de trabajo. Es decir, cada persona aporta valor al *Balanced Scorecard* del líder del negocio.



INCLUYE INDICADORES MONITOREADOS VISUALMENTE EN UN TABLERO DE CONTROL SIMILAR AL DE UN PILOTO DE AVIÓN.

¿Cómo se mide ese valor?

El valor no solo se genera con el capital tangible (indicadores financieros y/o relacionados al manejo de stock) sino, cada vez con mayor peso, a través del capital intangible. Este se mide con los llamados indicadores blandos, que son los que miden el talento de las personas, la solidez de la cultura organizacional, la relación con los proveedores, con nuestros empleados, etc. Variables que normalmente no se miden a través de indicadores de desempeño convencionales, pero que cada vez tienen más peso en el éxito o fracaso de una compañía. La idea es crear indicadores de desempeño que incluyan los indicadores blandos, para que la ruta de generación de valor en el BSC del líder se encuentre sincerada.

¿Cuál es el soporte tecnológico del BSC? Este dependerá del tamaño de la organización. Para una empresa grande quizá sea necesario

un módulo especial que se anexe al ERP (SAP, People Soft, Oracle, etc.), mientras que para una empresa chica, bastará con adquirir algún software especializado en BSC entre los que hay en el mercado. Incluso se puede aplicar BSC con Excel y sus hojas dinámicas interrelacionadas.

¿Se puede complementar el BSC con otras herramientas?

El *Balanced Scorecard* es como la herramienta madre, pues al ser parte de su metodología escoger las perspectivas desde donde se analizará el negocio, son estas perspectivas las que determinan el kit de herramientas modernas de gestión con las que debe contar una determinada empresa. Por ejemplo, si se trata de un negocio que tiene una importante labor logística con su cadena de abastecimiento, el *Supply Chain Management* es recomendable. Si se intenta asegurar el sistema de calidad que genera el producto, las normas ISO 9000 son una buena alternativa. Si la responsabilidad social está presente en nuestra estrategia, el ISO 8000 será

una buena opción; y si la gestión del medio ambiente es primordial para el negocio, el ISO 14000 será una buena alternativa. Podríamos seguir mencionando otras herramientas de gestión que ayudan a crear un potente kit, dependiendo del perfil de la empresa. Sin embargo, consideramos que hay una especial interacción entre tres herramientas de gestión que puede aplicarse prácticamente a todas las empresas. Ese kit lo hemos llamado *Value Scorecard*. Con él estaremos logrando monitorear la generación de valor por actividad, gestionando así profesionalmente la generación de valor a lo largo de la cadena, permitiendo, sobre bases sólidas, tomar decisiones tan importantes como el *outsourcing* de una actividad, de ser necesario. En un mundo tan competitivo queda poco espacio para lo empírico. Es imperativo gestionarse, hoy en día, con las herramientas del *management* moderno, tanto en el nivel corporativo, de negocio como funcional. ■ (Z.P.)