

APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN PROYECTOS INDUSTRIALES “CASO INDUSTRIA ELÉCTRICA”

Amendola. L. ^(P); Depool, T.; González, J.M.

Abstract

The number of organizations that use the project management have increased, especially in the industrial world. Perhaps the increase in the use of project management in the industry is because often the technology needs the expert knowledge of many people, many people who has to be employed at harmony to fulfill a certain target, opposite to the genius of the only person working alone. Now the key question comes: **What can the client do so that the manager centers on the results?** Really, the client is who directs. The client can demand, need, specify, as well as accept the results. **How does this do?**

The application of Balanced Scorecard in the electrical industry has been possible with a culture collaborative; transparence of information, communication, motivation of the employees, delegation of authority and multifunctional teams. The decisions and results of the use of the BSC model have reflected the progress in the contribution of the company to the chain of value of the client.

Keywords: Management, Results, People, Improvement

Resumen:

El número de organizaciones que usan la gestión de proyectos se han incrementado, especialmente en el mundo industrial. Tal vez el incremento en el uso de gestión de proyectos en la industria es porque con frecuencia la tecnología requiere el conocimiento experto de mucha gente, mucha gente que tiene que trabajar en armonía para cumplir un determinado objetivo, frente al genio de una única persona trabajando sola. Ahora viene la pregunta clave: **¿Qué puede hacer el cliente para que el gestor se centre en los resultados?** Realmente, el cliente es quien dirige. El cliente puede demandar, requerir, especificar, así como aceptar los resultados. **¿Cómo se hace esto?**

La aplicación del Balanced Scorecard en la industria eléctrica ha sido posible con una cultura participativa; transparencia de información, comunicación, motivación de los empleados, delegación de autoridad y equipos multifuncionales. Las decisiones y resultados del uso del modelo de BSC han reflejado las mejoras en la contribución de la empresa a la cadena de valor del cliente.

Palabras clave: Gestión, Resultados, Gente, Mejoras

1. Introducción

Las organizaciones de la era de la tecnología de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis y funcionalidad estas organizaciones funcionan con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales (Producción, Mantenimiento de Activos, Compras, Distribución, Marketing y Tecnología). Combina los beneficios de la especialización dominante de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados. La organización de hoy en día integra los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se activan gracias a los pedidos de los clientes y no como resultado de unos planes de producción que empujan a

los productos y servicios a través de la cadena de valor. Esto mejora los costes, calidad y tiempos de respuestas.

De este contexto no escapa la industria de generación eléctrica que ahora compiten contra las mejores empresas mundiales. Las nuevas inversiones que exigen los nuevos productos y servicios pueden exigir tener clientes en todo el mundo, que proporcionen rendimientos adecuados. Por eso que la industria de generación eléctrica esta combinando la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

Las empresas de generación eléctrica compiten en sectores de rápida innovación tecnológica y han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, ofreciendo servicios radicalmente nuevos y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías, en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios.

Es por eso que ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa del sector.

El objetivo de este trabajo es la presentación de la aplicación del Balanced Scorecard en la gestión de proyectos en una empresa del sector de generación del sector eléctrico; a través de los cuales, fue posible la alineación del objetivo de los proyectos, presupuesto, funciones, unidades del negocio y perfiles de competencias con el enfoque estratégico de la organización. Esta implementación es fruto de las mejores prácticas conseguidas en aplicaciones industriales realizadas en la industria, apoyados en nuestra experiencia. La propuesta se basa en una combinación de herramientas y métodos, que puede ser aplicada de acuerdo a la necesidad de cada empresa.

2. Implementación de la Estrategia

Es indudable que la formulación de una **Estrategia** competitiva diferencial es vital para la supervivencia de las organizaciones. Sin embargo no es suficiente y una **Estrategia** sin una implantación efectiva es sólo un deseo.

El Plan Estratégico lo que marca es la teórica visión de futuro deseado, mientras que la **Estrategia** real es la que se desarrolla en la práctica mediante miles de decisiones que toman las Personas de la Compañía en su actividad diaria.

La realidad evidencia que el aspecto clave para que una **Estrategia** sea implantada de forma efectiva en una Organización es el compromiso de todos sus miembros.

Es aquí donde el Balanced Scorecard, un sistema de gestión estratégico ayuda a la implementación de la estrategia. Figura 1. [1]



Figura 1. Tendencias porque fallan las estrategias

¿Cuáles son esas barreras para la implementación?, responder esa pregunta en una organización de mantenimiento, producción y proyecto no es nada fácil; pero realmente, ¿Cuáles son las causas o barreras que dificultan una Implantación efectiva de la Estrategia? Los estudios realizados hasta la fecha revelan la existencia de cuatro barreras principales que dificultan dicha Implantación:

La Estrategia no es accionable: La Visión Estratégica no ha sido traducida a una Estrategia Operativa accionable comunicada y comprendida por toda la Organización. Según un reciente estudio, sólo el 40% de los mandos intermedios y el 5% de los empleados comprenden realmente la Estrategia y su forma de contribuir a desarrollarla.

La gestión de las Personas no está alineada con la Estrategia: Los objetivos personales e incentivos están ligados a resultados a corto plazo no necesariamente alineados con los objetivos a largo plazo que define la Estrategia. Sólo el 25% de los ejecutivos tienen sus incentivos ligados a objetivos estratégicos.

La Organización, Procesos y Presupuestos no están alineados con la Estrategia: La asignación de recursos (presupuestos), los modelos de la estructura organizativa y los procesos dependen más de criterios financieros a corto plazo que de los objetivos estratégicos definidos. El 60% de las compañías no alinean sus presupuestos con la Estrategia.

1. **Los mecanismos de Información son tácticos y no estratégicos:** Los mecanismos de Información se enfocan hacia la medición y el reporting fomentando el control y no el aprendizaje y gestión compartida del conocimiento.
2. **El 85% de los equipos directivos** dedican menos de una hora al mes a tratar temas estratégicos y el 50% no lo hacen nunca.

3. Marco Conceptual

3.1 Objetivos Project Scorecard

El Balanced Scorecard persigue como objetivo final la construcción de un nuevo Sistema de Gestión Estratégica habitual en un entorno de gestión compartida del Conocimiento estratégico. Tras la construcción inicial de Modelos Estratégicos "Project Scorecard", este sistema se alimenta de forma continua con las evaluaciones estratégicas que realizan los Responsables de proyectos en todos los niveles de la Project Management Office relacionadas con:

3. El cumplimiento de las Metas establecidas a la luz del seguimiento estratégico de los proyectos continuo que se van a realizar.
4. El desarrollo de las Iniciativas y su relación con la consecución de los objetivos estratégicos de los proyectos.

Se fomenta:

5. El trabajo en Equipo y la Gestión por Proyectos enfocados estratégicamente.
6. La Gestión por Proyectos fomentando sinergias organizativas frente a una gestión departamental.
7. La sensibilidad y formación estratégica de los proyectos a todos los niveles ante al comportamiento dinámico del entorno competitivo lo que permite una mayor flexibilidad y agilidad a la hora de realizar revisiones y adaptaciones estratégicas ante cambios en el entorno.
8. Reuniones de gestión estratégica de proyectos mucho más enfocadas y productivas donde el enfoque pasa de estar en el reporting a dirigirse a la acción basada en información estratégica homogénea, única y consensuada.

3.2 Diseño e Implementación del Balanced Scorecard "Un Modelo Integral de Gestión de Proyectos"

Factores de éxito de un buen diseño e implementación es el liderazgo por parte de la alta dirección del proyecto, una buena comunicación y participación, y la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo, considerar las barreras del cambio y responsabilidades de las personas. El enfoque integrador y global del BSC hace que su implantación no sea sencilla pero no es imposible. Se trata de tener claros los aspectos que puedan allanar el camino de esa implantación. [6]

9. **Un Modelo Simple.** El objetivo principal del modelo no es el de añadir burocracia o complicaciones, sino, el de simplificar la gestión de proyectos al centrarse en aquello que es importante. La palabra clave es priorización. Se trata de ordenar la información, los proyectos y los recursos de forma eficiente para la organización.
10. **Lenguaje Común.** El nombre que se le dé al modelo, a las perspectivas y a los diferentes elementos que lo componen, es lo de menos. Lo importante es que las personas que han de utilizarlo lo consensúen, es decir, que haya un lenguaje común en la organización de proyectos (por ejemplo, que el modelo se llame Balanced Scorecard o

Cuadro de Mando Integral es indiferente). Estos pueden ser desde simples listas de indicadores hasta modelos de gestión basados en la estrategia y utilizados a lo largo y ancho de la organización.

11. **Entender el Modelo.** No hay dos empresas iguales y tampoco dos implantaciones idénticas. Las empresas han adaptado el modelo a sus propias necesidades. En principio, todos los elementos del modelo deben cumplir con un papel y es importante que éste sea entendido. Las desviaciones del modelo pueden estar en algunos casos justificadas, pero la justificación nunca debe ser la ignorancia. Es por eso importante que sea entendido bien el modelo al iniciar un proyecto de implantación.
12. **Liderazgo.** Es necesario transmitir la relevancia del proyecto a la organización y éste debe ser liderado y apoyado por el máximo nivel de la empresa, siendo además continuado y no sólo en la fase inicial del proyecto.
13. **Comunicación.** Para que el modelo sea aceptado éste debe ser entendido e interiorizado por parte de las personas que trabajan en la organización; por ello es necesario un buen proceso de comunicación (tanto vertical como transversal).
14. **Participación.** También ayuda en la interiorización del modelo la participación de determinadas personas que puedan aportar valor, que, además enriquecen el diseño de los diferentes elementos que lo componen.
15. **Equipo de Proyecto.** Es vital asignar un equipo de trabajo o facilitadores que gestione la implantación. Su cometido es facilitar el conocimiento, guiar en el proceso de diseño e implantación, proporcionar metodología y efectuar el seguimiento del proyecto.

¿Cómo es posible implementar una estrategia? ¿Cuáles son los ingredientes?

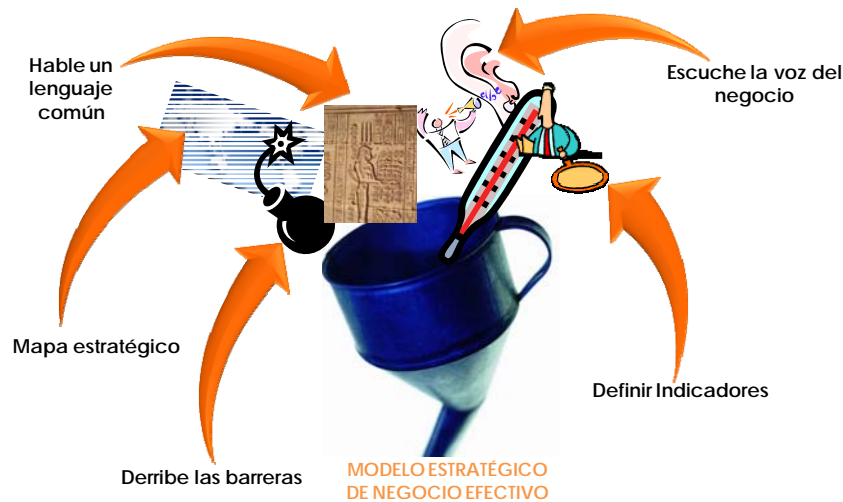


Figura 2. Modelo de negocio

4. Aplicación Industrial

En cada una de estas etapas de implantación existen obstáculos importantes, los cuales con frecuencia evitan que se logren los resultados potenciales de un proceso efectivo de gestión estratégica de Project Scorecard. Estos obstáculos serán el tema de discusión en el artículo siguiente. Con relación al diseño, ¿Cómo logramos que la estrategia sea válida y útil tanto a corto como a largo plazo? ¿Cómo podemos desafiar nuestra visión, descubrir nuevos

espacios competitivos e impulsar la innovación? Con relación al despliegue, ¿cuáles son las mejores maneras y la secuencia óptima para comunicar la estrategia (“Etapas”)?: ¿Cuál debe ser, y cómo debe implantarse el sistema de información estratégico requerido? Es en esta etapa en la que fallan muchas implantaciones, ya que las respuestas planteadas a estas preguntas tienden a ser genéricas o a reflejar intereses paralelos al proceso de gestión estratégico de project scorecard. En particular, es clave reconocer que el despliegue de una estrategia de Project Scorecard es un tema no solamente estructural, sino que debe adaptarse a las condiciones “sui generis” de cada empresa, como su organización y su cultura de gestión, y también al contenido específico de su estrategia. ¿Cómo logramos en la industria eléctrica, por ejemplo, que la cultura y las capacidades organizacionales apoyen directamente el logro de los resultados estratégicos del Project Scorecard?, trabajando con la gente desde la base hasta sus directores, como se muestra en la Figura

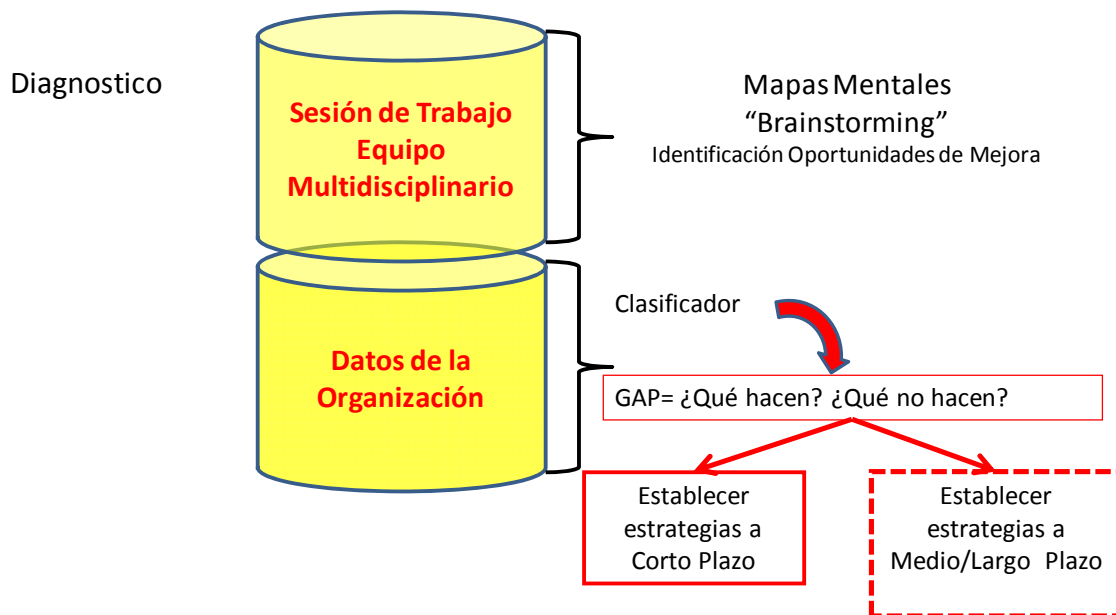


Figura 3. Diseño de la estrategia [Amendola, L., Depool, T, 2006]

Finalmente, ¿cómo podemos impulsar un proceso efectivo de gestión estratégica? ¿Cuáles características culturales y de liderazgo son claves y cómo logramos que éstas tomen raíz? , ¿Cómo aseguramos una transformación que asegure resultados a corto y largo plazo? ¿Cómo enfocamos a la organización en las iniciativas que son prioritarias para la estrategia? Sin duda, el componente medular para lograr una transformación de la organización es el compromiso y liderazgo ejecutivo.

Atendiendo a esta afirmación, definimos como componentes básicos del Project Scorecard para la empresa, los siguientes

A.- Una cadena de relaciones de causa efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

B.- Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, para reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados traducirlos finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

C.- Un Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guía: Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se diseñaron un conjunto de

indicadores que reflejan las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores). Estos para medir el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

D.- Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio: Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental fue definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

E.- Alineación de Iniciativas o Proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos: cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

F.- Consenso del equipo Directivo de la Empresa u Organización: El Project Scorecard, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

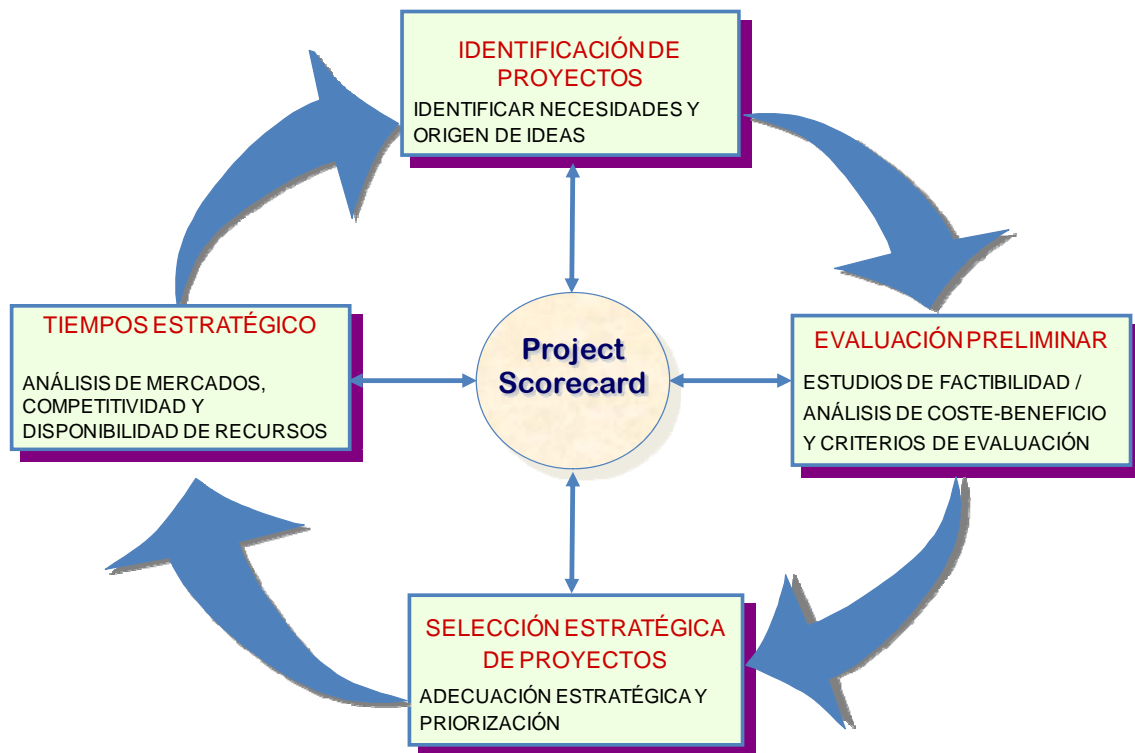


Figura 4. Plan estratégico de implementación

El marco metodológico general planteado por los autores Robert Kaplan y David Norton, [4], [5], puede expresarse, para efectos de su implantación, en lo que denominamos "El Modelo de Las Cuatro Fases". Basado en esta nosotros con el cliente realizamos una adaptación "Metodología de las Cuatro Etapas" Figura 5, pues asegura tanto la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo, como la puesta en práctica de la herramienta en su contexto operacional asociado a la agenda ejecutiva de la empresa.

La secuencia asegura el que se capturen y traduzcan a un sistema de medición o sistema de indicadores, los temas y objetivos estratégicos de la organización, sobre una variedad de situaciones estratégicas y operacionales, lo que la hace de uso para diferentes áreas de la empresa ante la diversidad de la organización.

La metodología puede tener sus variantes, dependiendo de la complejidad de la organización, de su dinámica organizacional y del diálogo y aprendizaje estratégico que se produzca como resultado de la aplicación de la misma. En algunos casos, el mismo involucramiento de los niveles ejecutivos integrados con los cuadros medios y bajo puede acelerar el proceso, produciéndose la integración de algunas de las actividades que se ejecutan en cada una de las etapas, tareas y metodologías que forman parte del proceso.

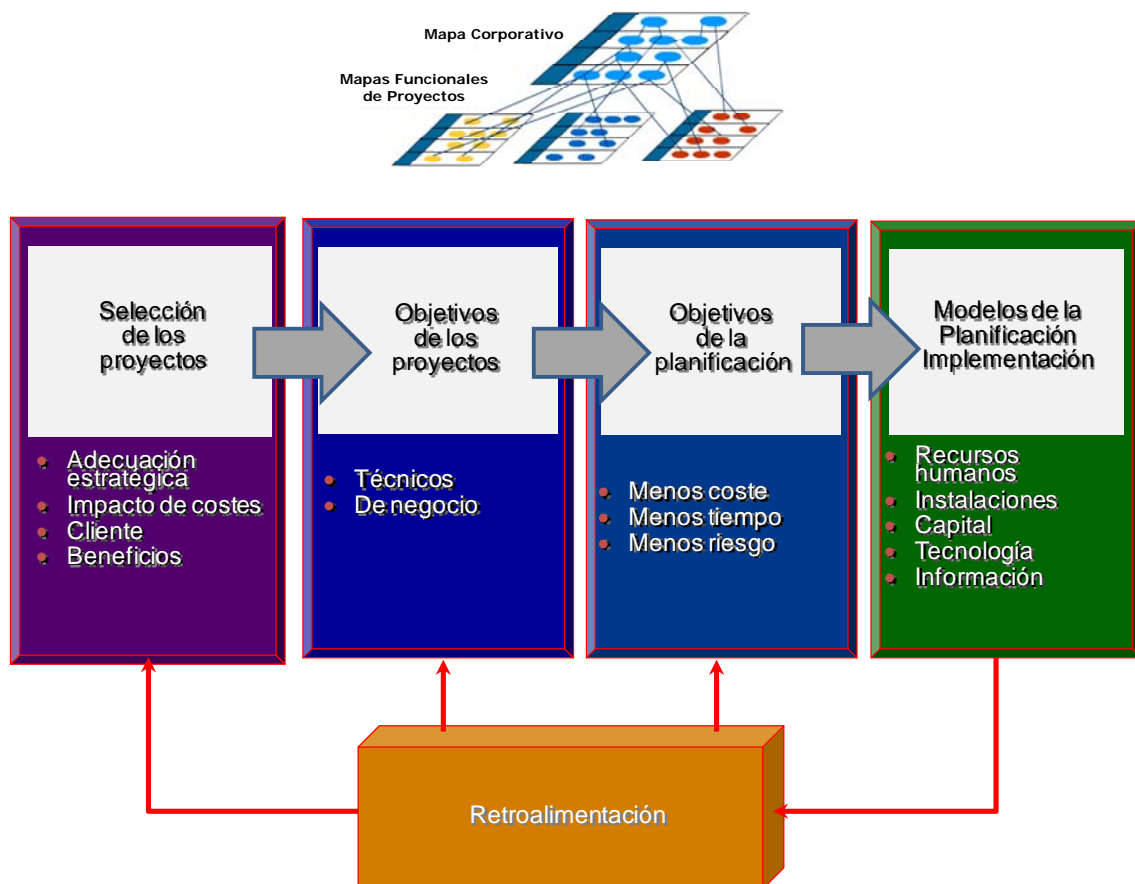


Figura 5. Metodología de Cuatro Etapas, [Amendola.L., 2007]

Mejores Prácticas

Logramos un diseño exitoso del Project Scorecard, en la organización por que utilizamos los tres componentes fundamentales:

Un involucramiento total del equipo ejecutivo con todos los cuadros de la organización, en cuyas manos estuvo la definición de la visión y estrategia y quien en última instancia será el "dueño" del proyecto de diseño. Este equipo defino, el que aplicar e incorporar en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño.

Se creó un equipo guía que se involucro a fondo en la metodología de las Cuatro Etapas y que facilito el marco de referencia, los instrumentos y herramientas para darle fluidez y continuidad tanto al diseño del Project Scorecard, como a garantizar que existan las

herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la empresa. Este equipo busco los apoyos necesarios durante el avance del diseño para temas específicos por perspectiva, como indicadores, metas, estrategias y otros.

Nosotros como consultores externos desarrollamos la metodología y orientación al equipo sobre su aplicación y transfiera los conocimientos a los miembros del equipo guía.

5. Conclusiones

Entre los beneficios iniciales observados con la implementación del proyecto, está la optimización del uso de los recursos administrativos y operativos en la cartera de proyectos, lo que se traduce en ahorro de costes y plazo, así como la maximización de la productividad del equipo humano del proyecto y de la empresa en general. “Ahora el personal está orientado más al análisis y a la planificación estratégica de los proyectos que a las tareas operativas que disminuían el tiempo que se debe dedicar a esta valiosa labor”.

Hoy, con la metodología desarrollada Project Scorecard que con el soporte de la tecnología de la información maneja automatizadamente las tareas de los proyectos y reduce el plazo dedicado a ellas, los empleados de la industria eléctrica de generación eléctrica pueden invertir más tiempo en conseguir nuevas y mejores formas de trabajo para ejecutar los proyectos, que impactan directamente en la rentabilidad y en el logro exitoso de las metas del negocio.

Referencias

- [1] Amendola. L., (2005), “*Modelo de Implementación del Balanced Scorecard una Oficina de Proyectos*”, IX International Congress on Project Engineering, AEIPRO, ISBN: 84-89791-08-2, Málaga, Spain, Junio.
- [2] Amendola, L., (2004), “*Application of Balanced Scorecard in the Project Management*”, VIII International Congress on Project Engineering, AEIPRO, ISBN: 84-95809-22-2, Bilbao, Spain, October.
- [3] Amendola, L., (2006), “*Strategic Maps of Balanced Scorecard as Support Tools in Project Management*” X International Congress on Project Engineering, AEIPRO, ISBN: 84-9705-988-3, Valencia, Spain, September 2006.
- [4] Hubert K. Rampersad, (2004), “*Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo*”, (*Total Performance Scorecard, TPS*), *Una revolución en la gestión por resultados*, ISBN: 84-481-4065-6, Ediciones McGraw – Hill.
- [5] Kaplan y Norton, (2000), “*Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*”, Harvard Business Review - Boston.
- [6] Kaplan y Norton, (2006), “*Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*”, Harvard Business Review - Boston.
- [7] Kaplan y Norton, (2005), “*Mapas estratégicos*”, Gestión 2000, ISBN: 8480889772. España.
- [8] Mohan Nair, (2004), “*Essentials of Balanced Scorecard*”, ISBN: 978-0-471-56973-2 Paperback, June.

Correspondencia

Tibaire Depool

e-mail: tibaire@pmmlearning.com

Luis José Amendola

e-mail: lujam@dpi.upv.es

José Manuel González

e-mail: pepe@pmmlearning.com

Área Temática: Aplicaciones y Actividades Profesionales