

# EL BALANCED SCORECARD (BSC) Y SUS RELACIONES CON LA CALIDAD

## Incluye procesos de Calidad Total, ISO – QS 9000 y Premios de Calidad

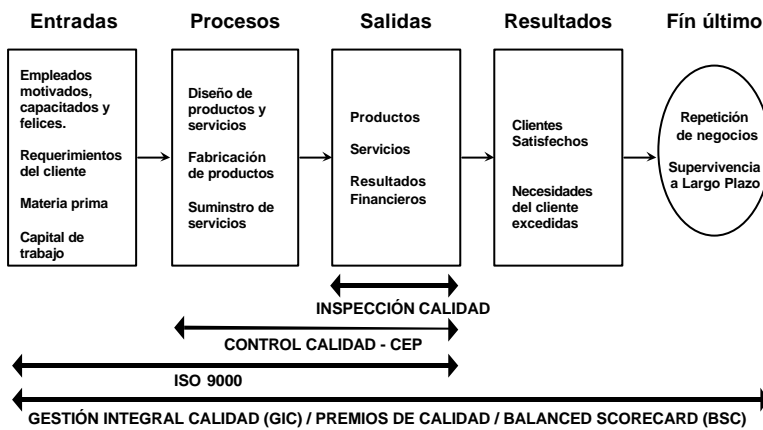
Por Ricardo Martínez Rivadeneira <sup>1</sup>

### Objetivo:

Mostrar el BSC y la Calidad como el complemento ideal, se verán muchas razones y casos que lo demuestran. Igualmente mostraremos: Elementos de la Calidad que le sirven al BSC y viceversa. Finalizaremos mostrando casos concretos de empresas que han utilizado conjuntamente la Calidad y el BSC exitosamente para lograr sus objetivos estratégicos.

### INTRODUCCIÓN:

#### Modelo de Macroprocesos de una organización



La siguiente es una propuesta sobre la evolución de la calidad que quiero hacer, aprovechando un modelo de los macroprocesos de una organización. Al inicio; se inspeccionaba la calidad de los productos, posteriormente se empezó a controlar la calidad de los procesos, luego se necesito asegurar la calidad desde el inicio de los procesos y ahora lo que se busca es

hacer una gestión integral de la calidad.

### CALIDAD TOTAL:

En los años 80 la calidad fue un factor competitivo, y sigue siendo muy importante hoy en día. Sin embargo, a mediados de los 90 la calidad ha pasado de ser una ventaja estratégica a una necesidad estratégica. Los clientes dan por supuesto que el producto o servicio es de calidad.

#### La calidad en el BSC



Las relaciones del BSC y la Calidad se empiezan a encontrar en la perspectiva del cliente; cuando hacemos la pregunta; Qué quiere el cliente? Y una de las respuestas es: Calidad. Este es el punto de vista de la Calidad del producto/servicio.

Y luego en la perspectiva interna, Si el cliente me pide calidad, yo tengo que hacer las cosas con calidad. Este el punto de vista de la calidad del proceso. Por lo tanto

tengo que aprender que es Calidad y empezar a aplicarla, enseñar las herramientas de calidad y difundir la cultura de la calidad y esto lo hacemos en la perspectiva de Aprendizaje.

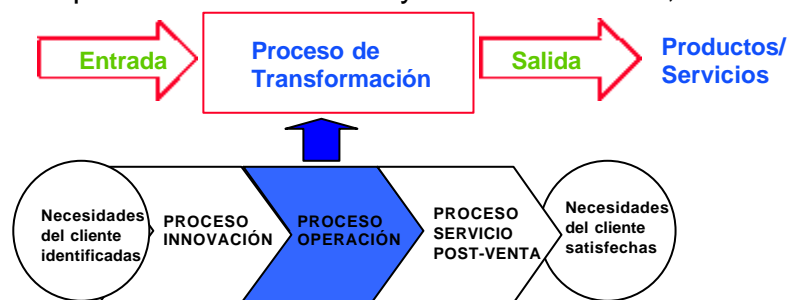
El BSC utiliza al definir la perspectiva del cliente; la propuesta de valor del cliente, que no es otra cosa que los atributos del producto/servicio más la imagen más la relación. Dentro de los atributos del producto/servicio encontramos la calidad, por ejemplo en Mobil es muy claro que para el comprador de gasolina es importante; la cantidad, calidad y un servicio amable y rápido. A ninguno de nosotros nos gustaría que cuando fuéramos a llenar nuestro auto de gasolina, en vez de gasolina de calidad extra nos dieran corriente. Igualmente en otro ejemplo; en los almacenes de ropa Kenyon Stores, se mencionan los siguientes atributos; Precio, Calidad y moda. Si compro un vestido con un precio elevado y de alta calidad, no me gustaría que a las dos semanas de uso, los botones se estuvieran cayendo y se estuviera descosiendo.



Bueno, como manejan esto las empresas que tienen procesos de calidad? Utilizan la definición de las dimensiones de la calidad; por ejemplo: Calidad intrínseca (productos/ servicios y de los procesos), Costos, Oportunidad, seguridad y motivación. Es común que estas dimensiones de la calidad se representen en forma gráfica con la casita de la calidad y que se pueden homologar a las perspectivas del BSC de acuerdo a como aparece en el gráfico:

Esto demuestra como empresas que están trabajando procesos de calidad, están también usando alguno de los conceptos claves del BSC y continuamos así, viendo más relaciones.

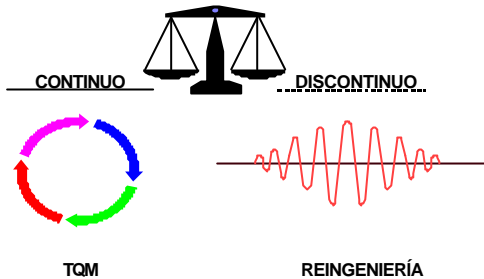
Vamos ahora a los procesos, es común que las compañías que están en procesos de calidad, definan proceso como “un conjunto de causas que interactúan para generar un resultado (Producto o servicio). Esas causas son los distintos medios que utilizan las organizaciones para alcanzar sus objetivos; (por ejemplo: materiales, máquinas, métodos, recurso humano, medidas, medio ambiente, etc.) En el BSC se acostumbra partir de las necesidades de cliente suministradas por la propuesta de valor y a través de la Cadena de Valor agregado identificar los procesos que se requieren para satisfacer estas necesidades de los clientes. Vemos claramente la conexión con la



**MODELO DE CADENA DE VALOR GENÉRICO:**

Calidad en el proceso de operación, que es donde se fabrica un producto o se entrega un servicio. Cuando hablemos de la ISO 9000 y de los premios de calidad veremos como esta relación se estrecha aún más.

### Mejoramiento de procesos:



Desde la óptica del BSC, una vez que por medio de la Cadena de Valor Agregado se detectan los procesos del negocio que son críticos se recomienda empezar a mejorarlos de una forma balanceada, y propone para ello un equilibrio entre mejoramiento continuo (TQM) y discontinuo (Reingeniería), seguramente algunos de los procesos críticos por ser vitales no darán espera a ser mejorados mediante procesos de calidad, porque estamos perdiendo dinero y clientes,

se utiliza entonces una reingeniería focalizada y una vez mejorados se procede a darles mantenimiento mediante TQM.

Otra relación interesante entre Calidad y BSC se da en la medición, la calidad hace énfasis en la utilización de los ítems de control y verificación, y como a través de estos últimos es posible influenciar los ítems de control, aquí podemos homologar esto a los indicadores de resultado y los indicadores impulsores del resultado del BSC y ver como empiezan a jugar un papel importante las relaciones causa-efecto.

Otro punto especial de contacto, son las herramientas de la calidad; las **Básicas**: Diagrama causa-efecto, Pareto, Histograma, Hoja de verificación, Diagrama de dispersión, Gráfico de control, Flujoograma. Estas herramientas se utilizan en el día a día. La herramienta estrella de la calidad es la famosa espina de pescado o diagrama causa-efecto, la cual considero una de las bases del BSC, entender la filosofía de esta herramienta, entender que causa tal efecto, ayuda a entender mejor la realidad de una empresa y posteriormente a establecer las relaciones entre los objetivos estratégicos del BSC.

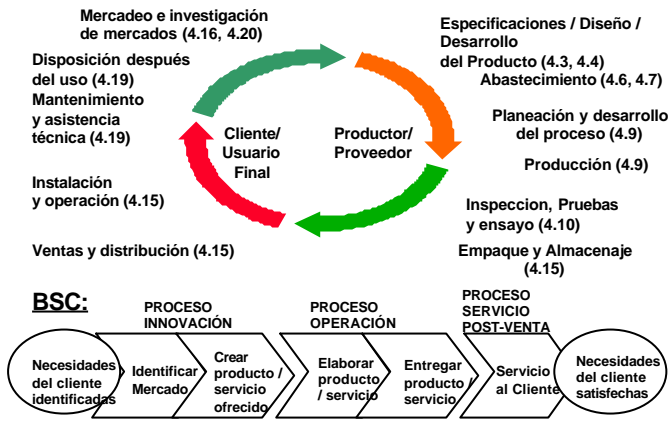
Por otro lado tenemos, las **Nuevas** herramientas de la calidad: Diagrama de afinidad, Diagrama de interrelaciones, Diagrama de árbol, Matriz de priorización, Diagrama matricial, Gráfica del proceso de decisión, Diagrama de flechas. Estas que se utilizan en el direccionamiento estratégico, son muy útiles en el momento de diseñar un BSC, por ejemplo el diagrama de afinidad nos permitiría agrupar los objetivos estratégicos claves de cada perspectiva, para luego por medio del diagrama de interrelaciones empezar a conectarlos y luego por medio de la matriz de priorización darles prioridad.

### **ISO 9000 / QS 9000**

Planteo que veamos la ISO 9000 e igualmente los programas de mejoramiento continuo y calidad dentro de una empresa como un proyecto o iniciativa que obedece a un objetivo estratégico. Por ejemplo; en la perspectiva interna, podríamos tener un objetivo

estratégico que sea: “asegurar la calidad de la empresa” asociado a una iniciativa; “implementar la norma ISO 9000”

### El Loop de la calidad (ISO 9000)



Igualmente sugiero que para este tipo de proyectos tan importantes, desarrollemos el BSC de la estrategia de implementación de la ISO 9000, asociado al BSC de la compañía.

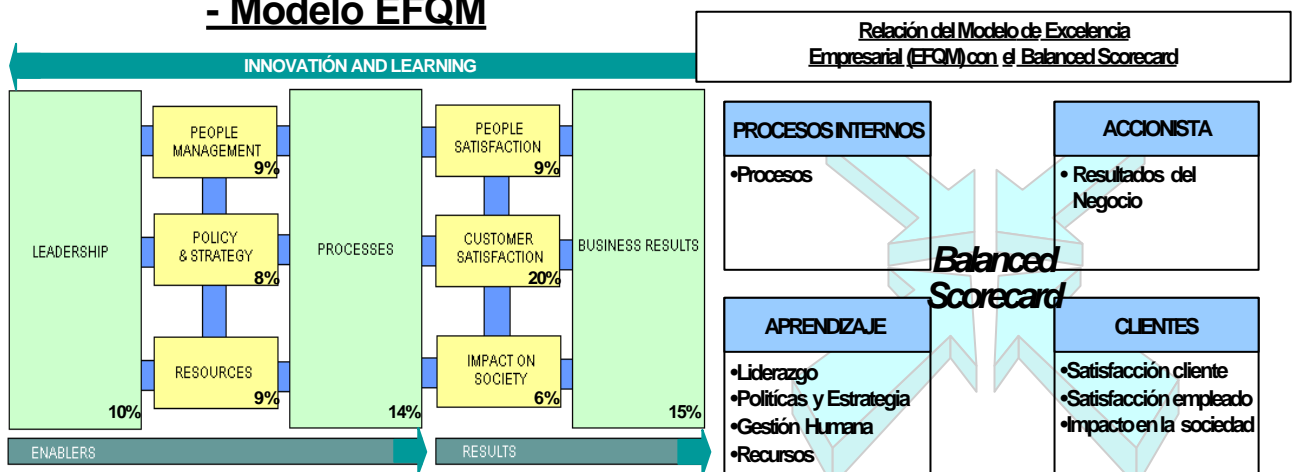
Observemos los 20 criterios de la ISO 9000 a través del loop de la calidad y veamos como coinciden con los procesos propuestos por la cadena de valor agregado que propone el BSC:

Existen varias semejanzas entre el BSC y la ISO 9000, las cuales menciono a continuación; Ambos son sistemas de gestión, están enfocados en el negocio y en el cliente, se inician por la Alta Gerencia, son sistemas basados en el sentido común, requieren comunicación multinivel, compromiso de la gerencia media, entrenamiento en análisis de datos y requerimientos de reportes e implementación de equipos de funciones cruzadas

### PREMIOS DE CALIDAD:

Veamos ahora otro elemento importante en este camino de la calidad, a la cual muchas empresas han optado, son los famosos premios de calidad. Empecemos por el premio europeo de calidad (EFQM- Modelo de excelencia empresarial). El modelo EFQM esta compuesto por nueve criterios, que se agrupan a su vez en dos grupos; los facilitadores

### - Modelo EFQM



(impulsores) y los resultados. En este premio así como en el Malcon Baldrige, Canadiense (NQi) e inclusive el brasileño se observa una relación clara entre las

causas(impulsores) y los efectos y en algunos se muestra gráficamente los enlaces entre los criterios.

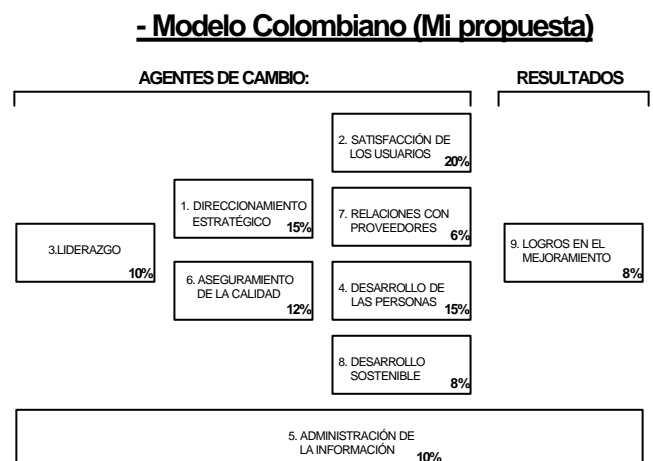
Por otra parte es posible en cada uno de los premios nombrados anteriormente, agrupar sus criterios en las cuatro perspectivas básicas del BSC, incluso el premio canadiense recomienda en su criterio desempeño organizacional, usar el concepto del BSC, igualmente el modelo EFQM recomienda en su criterio resultados del negocio usar una mezcla balanceada de indicadores financieros y no financieros.

Los últimos ganadores del Premio Brasileño (PNQ) de Calidad; en 1994: Citybank (Servicios) y en 1996: Alcoa (Manufactura), mencionan que fue de mucha ayuda usar conjuntamente el BSC con el modelo del premio de calidad (PNQ).

Entre las semejanzas del BSC y el EFQM, podemos mencionar; mismos objetivos: ambos buscan la implantación de la estrategia, la comunicación y aprendizaje y el mejoramiento de los procesos. Existen algunas diferencias; el EFQM es más estándar, mientras el BSC es más específico (a la medida de cada empresa), el EFQM establece comparaciones entre empresas, el BSC no; el EFQM proporciona reconocimiento a través de premio y el EFQM asume las relaciones causa-efecto, el BSC intenta establecerlas.

El auto-análisis es otro de los usos que se le esta dando a los premios de calidad; suministra un modelo para realizar un análisis detallado del desempeño actual y del éxito de las iniciativas ejecutadas. Ayuda a identificar claramente las áreas de mejoramiento y de esta manera podría alimentar o reajustar los objetivos estratégicos claves del BSC.

Modelo Colombiano	
1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y DESPLIEGUE	150
2. SATISFACCION DE LOS CLIENTES	200
3. LIDERAZGO	100
4. DESARROLLO DE LAS PERSONAS	150
5. ADMINISTRACION DE LA INFORMACION	60
6. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	60
7. RELACIONES CON PROVEEDORES	60
8. DESARROLLO SOSTENIBLE	80
9. LOGROS EN MEJORAMIENTO	80
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>



Por otra parte la forma como es presentado el premio colombiano de Calidad, al igual que el de Argentina, Chile y México entre otros, es en forma plana (textual), no se observan en ellos implícitos los conceptos del BSC, como se pueden apreciar en el diagrama.

Con base en lo anterior he tratado de agrupar los criterios del premio colombiano y establecer un modelo que ayude a entender la lógica del modelo, muestre gráficamente

estas relaciones y ayude a entender a las empresas que su fin último está en los logros en mejoramiento.

Existen muchas empresas en el mundo tales como; SKF, Natwest, British Telecommunications que están usando conjuntamente el modelo del premio de calidad con el BSC y están siendo exitosas. Una mención especial la merece; BT, ha sido miembro fundador del EFQM, ganador del premio EFQM: 1996- 1997, ganador UK Quality Award, certificado ISO 9001 – 1994. BT introdujo su BSC en 1994 para ayudar a fortalecer la conexión entre su estrategia corporativa y las actividades operativas y desde entonces está comprometida en usar el modelo europeo (EFQM) y el BSC para reforzar mutuamente su esquema de medición del desempeño.

Otro caso interesante es el de UNITEDWAY (Estados Unidos), El BSC suministró un valioso complemento a los esfuerzos de calidad, por un lado el comité directivo con la planeación estratégica y por el otro el programa de calidad (TQM) como iniciativa de los empleados de la empresa. El BSC dio una estructura que enlazo las iniciativas de la calidad con el plan estratégico de la compañía y permitió ver a Unitedway como un sistema interconectado. El BSC les permitió colocar todas las piezas y armar el rompecabezas.

### **PORQUE LA CALIDAD NECESITA AL BSC? (Oportunidades de Mejora)**

- 1) Es muy común escuchar en muchas empresas que han sido líderes de la calidad la siguiente frase: “La calidad ha muerto en esta compañía”. Algo duro de reconocer pero que es real. En estas empresas el BSC puede llegar a darle un refresco y revitalización a los programas de Calidad Total (TQM).
- 2) También he escuchado la siguiente frase en empresas que han aplicado juiciosamente los procesos de la Calidad y que han tenido la oportunidad de conocer el enfoque del BSC: “El BSC es la pieza del rompecabezas que nos estaba faltando”
- 3) La calidad puede llevar a las compañías a un exceso de indicadores de proceso (impulsores), he tenido la oportunidad de observar como en compañías colombianas que han llevado procesos de Calidad, han sido certificadas ISO 9000 e incluso están optando por el premio colombiano de calidad, un exceso de indicadores de proceso que las ha llevado a desbalancearse e incluso en algunos casos a perder el norte, debido a que estos indicadores de proceso no se encuentran enlazados con los indicadores de resultado y estos a su vez con los resultados financieros.
- 4) En otras ocasiones, la calidad tiende a llevar a las empresas a enfocarse solo en los detalles y no en lo principal, conocí el caso de una empresa en donde uno de sus equipos de calidad, empleó dos meses en un proyecto para reducción de costos que al final solo significó un impacto de \$100 millones al año, mientras esa compañía perdía 10 veces más al día por su deficiencia en la recolección de la cartera.

En estos dos casos, el BSC sirve para que los procesos de Calidad busquen el equilibrio de su estrategia, reflejada en los objetivos y en los indicadores impulsores y de resultado y para visualizar permanentemente la relación entre el resultado financiero y no financiero (acciones de mejora de la calidad)

- 5) No todas las compañías son capaces de traducir mejoras en calidad en mejores resultados financieros. El BSC le permite a los procesos de Calidad mostrar

claramente las relaciones causa-efecto que podrían conducir a un excelente desempeño financiero.

- 6) Los programas de Calidad han sido llevados como un fin y no como un medio. Es claro bajo el enfoque del BSC, como lo mostramos anteriormente, visualizar este programa de Calidad como una iniciativa (proyecto, plan de acción) que ayuda al logro de un objetivo estratégico de la compañía. Visto de esta manera se entiende como un medio para lograr algo.
- 7) El fracaso de la calidad en el doble loop de aprendizaje (Argyris); el siguiente es un caso real en una empresa, donde se implementó un programa de calidad total (TQM) para reducir costos. En el desarrollo del programa se ayudó a 40 supervisores a encontrar 9 áreas en las cuales podrían reducir costos. El resultado; se redujeron costos en un mes y por encima de las expectativas de la Gerencia. Tres meses después esos mismos costos se habían incrementado en un 30% en la compañía. Al analizar el programa de Calidad Total, se encontró que: fue muy fácil identificar las 9 áreas de reducción de costos, Los supervisores sabían de estas áreas desde hace 3 a 5 años, Siempre habían dicho que había que hacer algo en esas nueve áreas y que era hora que la Gerencia actuará. Se observa como los empleados de esta compañía; se acostumbraron a vivir con los problemas, a ocultarlos y a culpar a otros de esos problemas. Finalmente la compañía cuando implemento el programa de calidad total tenía no uno, sino dos problemas; 1) reducir los costos y 2) combatir la pasividad de sus empleados ante las ineficiencias. El programa de TQM proporciono los elementos para solucionar el primer problema, pero no evitará que el segundo se repita. Esto lo hubiera podido conseguir si hubiera aplicado el doble loop de aprendizaje (uno de los principios en los cuales se basa el BSC), que consiste en atacar los problemas de raíz, mirando tanto hacia fuera (TQM) como hacia adentro y haciéndose preguntas de fondo; Qué tengo que ver yo con ese problema?

### **CONCLUSIONES::**

La calidad (TQM, ISO 9000, premios de calidad) y el BSC no son rivales, son complementarios. Se enriquecen y fortalecen mutuamente. Según Olve en su libro Performance Drivers no hay ninguna evidencia que muestre el uso de los programas de calidad y BSC conjuntamente haya repercutido negativamente a ninguna de las empresas que investigaron.

Es importante resaltar y hacer explícitas las relaciones Causa-Efecto en los procesos de Calidad, sobre todo en los objetivos estratégicos corporativos.

Los programas de calidad total (TQM), La ISO 9000 y los premios de calidad deberían ser vistos como iniciativas dentro del contexto del BSC.

Las empresas que han trabajado varios años en proceso de calidad, les es más fácil implementar el concepto del BSC, han ido sembrando una serie de elementos como; trabajo en equipo, recolección de datos y medición (cultura de medición), mejoramiento de los procesos que son un excelente soporte para el BSC.

---

<sup>1</sup> Ingeniero de Sistemas de la Universidad Piloto, Especialización en Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, Programa académico MBA del Inalde. . Curso de especialización sobre Balanced Scorecard IQPC Miami Estados Unidos, Profesor Universidad del Rosario, Externado de Colombia, Andes y del Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Especialista Financiero y Auditor de Sistemas de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Especialista en Investigación y Planeación en Concasa, E-mail Internet: [rmartinezr@multiphone.net.co](mailto:rmartinezr@multiphone.net.co)