

## Riesgos y Balanced Scorecard

*El análisis de Balanced Scorecard proporciona Indicadores que pueden conducir al éxito de la empresa. Sin embargo, es mediante la realización de la evaluación de riesgos sobre ciertos procesos clave, que los directivos pueden saber si éstos son económicamente viables o no.*

El concepto de Balanced Scorecard fue propuesto por primera vez por el Dr. Robert S. Kaplan, de la Escuela de Negocios de Harvard, y su colega David Norton. Desde su creación en 1992, su aplicación ha tenido un gran éxito en el entorno empresarial en el mundo entero.

Es básicamente una herramienta de gestión de desempeño estratégico. Su uso provee metodologías de diseño probadas y programas de automatización. El informe final puede resultar una herramienta útil que los directivos pueden utilizar con el fin de mantener un registro de todas las actividades de sus empleados, así como supervisar los resultados producidos por las mismas.

Es la herramienta de gestión del rendimiento más utilizada activamente en casi todo el mundo.



La única herramienta de la que carece esta solución de planificación estratégica, es la función de evaluación de riesgos. Incluso el mismo Dr.

Kaplan asintió en una entrevista en SearchCIO.com:

*"Si tuviera que decir que algo falta, y que se haya revelado en los últimos años, es que el BSC no posee nada sobre evaluación y gestión de riesgos. Mi percepción actual sobre esta cuestión es que las empresas necesitarían un cuadro de mando que sea paralelo al (cuadro de mando) estratégico, un sistema de puntuación de riesgos".*

Sin embargo, lo que faltaría en la herramienta de diseño podría ser incorporado en la práctica.

## Diseño de un Balanced Scorecard para Planificación Estratégica

El diseño del Balanced Scorecard ha evolucionado notoriamente desde su primer modelo. El anterior diseño constaba de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje / crecimiento. El modelo actual, por el contrario, implica ver los distintos parámetros financieros y no financieros que tienden a afectar el crecimiento de una empresa. Tales parámetros se supervisan a fin de comprobar si éstos cumplen con los estándares deseables o no. Basándose en los resultados, se toman las medidas correspondientes.

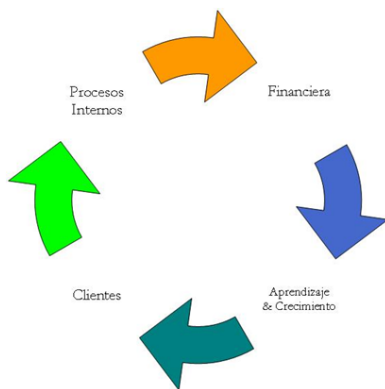
Estos indicadores reflejan la visión original de los creadores, que consisten en:

- Traducir la Visión en objetivos operacionales.
- Describir la Visión de modo que pueda llevarse a cabo por los empleados.
- Colaborar con la planificación empresarial.

- Aprender a través de información periódica.

### Uso de Balanced Scorecard para evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos ha evolucionado hasta llegar a la fuerza de trabajo en la mayoría de los ambientes de negocios. Sin embargo, ello no corresponde a una parte integral del diseño de Balanced Scorecard.



Existen tres tipos de informes de análisis de Balanced Scorecard:

1. **Visión:** La visión deseada de éxito a futuro.
2. **Estrategia:** El plan de negocios, el modo de alcanzar la visión.
3. **Objetivo:** El nivel deseado de rendimiento o resultados, como métricas intermedias del objetivo final, la visión.

El análisis de la evaluación de riesgos puede aplicarse a los tres puntos relevantes para asegurar una inversión en la dirección correcta.

El plan estratégico que se ha creado mediante la realización de análisis de cuadro de mando integral – CMI - podría aún llevar a la compañía a un dilema financiero. Tal fue el caso de una renombrada empresa en Ohio; uno de sus administradores, después de realizar un análisis de cuadro de mando integral, llegó a la conclusión de que su equipo sería más productivo si trabajaba en un producto final diferente y de mayor demanda en el mercado masivo. El proyecto propuesto se remitió a los altos directivos, que a su vez ordenaron una evaluación de riesgos del plan. El informe arrojó un alto índice de riesgo ya que este cambio de plan podría dar lugar a la pérdida de credibilidad y trasladar a la empresa a un mercado altamente competitivo en el que el éxito no estaba garantizado.

Este caso sólo sirve para demostrar que la planificación estratégica es incompleta sin una evaluación adecuada de los riesgos.

### Las técnicas de evaluación de riesgos: una revisión

*La evaluación de riesgos abarca un amplio espectro. Ésta consta de una variedad de alternativas, y cada una ellas podría atender a un sector de servicios específico.*

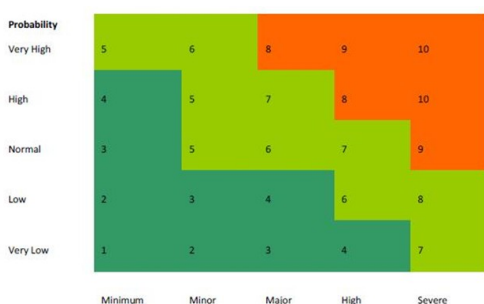
Hay varias técnicas utilizadas por los diferentes tipos de negocios para evaluar los riesgos. En este caso revisamos el método más popular de la evaluación de riesgos, el cual podría aplicarse a una amplia gama de empresas.

### Matriz de evaluación de riesgos (RAM – Risk Analysis Matrix)

RAM es una extensión del proceso original de evaluación de riesgos. Con el uso de este

procedimiento, una compañía es capaz de identificar los recursos más importantes (tanto en términos de procesos y funciones), identificar las amenazas que pueden afectar a estos recursos críticos, identificar las causas relacionadas con estas advertencias y, finalmente, enfrentar las amenazas y asegurar el buen funcionamiento de los recursos críticos.

Para el buen funcionamiento de cualquier organización, lo mejor es mantener todos los recursos críticos independientes entre sí.



De esta manera, si uno de ellos se ve afectado, los demás se podrán ejecutar sin impedimentos. El protocolo de RAM se aplica a los recursos de donde la empresa obtiene sus materias primas, tales como proveedores, clientes y área de contratación de personal. Incluso los menesteres básicos como suministro eléctrico, agua y saneamiento, comunicaciones, gas y otros servicios primarios. Se actúa de tal modo ya que la interrupción de cualquiera de las necesidades anteriormente mencionadas, afectaría severamente el flujo normal de trabajo.

La Matriz de Evaluación de Riesgos (RAM) completa podría resumirse en los siguientes pasos:

1. Identificación de las distintas funciones y procesos de negocio.
2. Identificación del recurso más crítico.

3. Determinación del tiempo empleado en la recuperación de los recursos críticos, si éstos fueran detenidos.
4. Identificación de las amenazas que podrían dañar a los recursos críticos.
5. Determinación de la vulnerabilidad de dichas amenazas.
6. Planificación y establecimiento de las medidas necesarias para hacer frente a las distintas amenazas: Actitud frente al Riesgo.

Téngase en cuenta que el riesgo es directamente proporcional a la probabilidad de ocurrencia del evento, y el grado de impacto, tal como se indica en la siguiente expresión:

$$r \approx p \cdot i$$

(para mayores detalles remítase a nuestro paper: [http://www.activusla.com/pdf\\_paper/2013/pp\\_2013\\_06.pdf](http://www.activusla.com/pdf_paper/2013/pp_2013_06.pdf) )

La representación de dichas dos variables en un par de ejes cartesianos, y la cuantificación de los mismos, es una buena herramienta gráfica para la indicación del nivel de riesgo.

Existen algunos softwares que nos ayudan a dichos análisis, tal como el que se muestra a continuación:



Fuente: bscdesigner.com

Lo que se ilustra en la figura anterior, es una representación gráfica para la evaluación de riesgos, donde en forma rápida y sencilla se identifican aquellos factores de proceso de alta exposición al riesgo.

Una evaluación de este tipo, agregada, por ejemplo, a la perspectiva de “Procesos Internos” en un BSC, podría completar un análisis de negocio más adecuado a la realidad de hoy.

Es posible también, realizar una evaluación de riesgos cuantitativa, y hasta en unidades monetarias, tema el cual abordaremos en un próximo estudio.

Sergio Salimbeni

Más información: [sds@activusla.com](mailto:sds@activusla.com)