

## **EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

César Alveiro Montoya

Universidad de Antioquia

Escuela Interamericana de Bibliotecología

Calle 67 No. 53 - 108 Bloque 12 Of. 313 Ciudad Universitaria. Medellín - Colombia

E-mail: [montoyacesar2006@gmail.com](mailto:montoyacesar2006@gmail.com)

### **RESUMEN**

Este documento hace una reflexión frente al componente que le brinda la herramienta del (BSC) Balanced Scorecard, a los procesos de gestión administrativa, en tal sentido que se aporte a las organizaciones de hoy se constituyan en instituciones altamente competitivas. De igual manera, se presenta el aporte presentado por Kaplan y Norton para la evaluación de la gestión organizacional como nueva herramienta para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización.

Del mismo modo, se hace un desarrollo de las cuatro perspectivas del BSC en el cual se busca identificar el aporte que cada una de éstas aporta al cumplimiento misional y competitivo de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** Balanced Scorecard; Gestión Administrativa; Competitividad.

### **INTRODUCCION**

La competitividad es un tema que en la actualidad se escucha en cualquier tipo de organización, lo cual ha llevado a que diferentes actores de la economía tengan que desarrollar procesos de cambio continuos que tienen como objetivo la realización de ajustes

en los procesos de la gestión administrativa. Ahora bien, es preciso que toda organización tenga claridad del modelo de direccionamiento a seguir, pues éste será parte de la base del desarrollo de la organización.

Hoy en día puede hablarse de diversos tipos de direccionamiento administrativos, entre ellos se encuentra el modelo Balanced Scorecard, que tiene como principio ser una herramienta de medición de gestión, convirtiéndose así en modelo en auge en muchas organizaciones de América latina.

Este documento de reflexión tiene como pretensión poner a disposición de los lectores un análisis del valor que puede representar el Balanced Scorecard, con el fin de que los directivos de una organización puedan verlo como un instrumento que les permita trasladar los objetivos estratégicos de sus empresas, a un conjunto coherente de medidas definidas según algunos parámetros para la medición de la gestión.

Las empresas del siglo XXI tienen a disposición la herramienta Balanced Scorecard que les permitirá medir la manera en que sus unidades de negocios están creando valor agregado a sus clientes, al igual que la forma en que deben potencializarse tanto las capacidades internas, como las inversiones en personal, en los sistemas y en los procedimientos que son base necesaria para la mejora de la actuación a futuro de la organización.

Finalmente, este documento desarrolla las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: la financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje; tales perspectivas son consideradas simultáneamente, al igual que son identificadas las relaciones existentes entre ellas, lo cual permite que pueda establecerse una cadena de causa-efecto y con ello tomar iniciativas necesarias para cada nivel de la organización con el fin de lograr el cumplimiento de las metas a través de una evaluación que debe tener claridad en la definición de sus indicadores de gestión.

## DESARROLLO

### El direccionamiento organizacional

Las constantes búsquedas y aplicaciones de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y de medición del desempeño de la organización han sido el resultado de la visible transformación del mundo empresarial que, durante las últimas décadas, ha dejado al descubierto esa imperiosa necesidad de cambio y mejoramiento tanto de los resultados operacionales, como del mismo sistema financiero de la organización.

Tales técnicas o herramientas deben comprometer la caracterización de la estrategia que debe seguirse con el fin de alcanzar el alto desempeño, al igual que la posible expresión de tales estrategias en objetivos específicos que sean medibles gracias a los indicadores de desempeño de la organización o negocio. Otro mecanismo naciente es la orientación hacia una visión sistémica de un ambiente de negocio en el que se pueda identificar tanto los roles, como las mismas necesidades de cada actor involucrado; lo que tendría como resultado un replanteamiento de los esquemas evaluativos de resultados, al igual que la definición de estrategias en los negocios.

Según Scaramussa (2010), el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están orientadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados, a partir de tener una planeación estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol.

Ahora bien, el Cuadro de Mando Integral (CMI) conserva la medición financiera como un resumen de la actuación gerencial, en la cual se involucra una serie de mediciones de forma general e integral, vinculando los clientes, los procesos internos y los empleados.

“El Balanced Scorecard no se originó de los conceptos de la administración estratégica”, [Scaramussa et al., 2010, 15/04/2011]<sup>(1)</sup> sino que nace por los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, con la idea de diseñar una estrategia que posibilitara una medición de la satisfacción del cliente final. Esta estrategia consta de cuatro indicadores:

- Cliente
- Negocio interno
- Innovación y aprendizaje
- Perspectiva financiera

Con el Balanced Scorecard la organización se verá obligada a realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los clientes, ya que éste sistema de gerencia suple ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de comunicación o feedback sobre la misma estrategia; es por lo anterior que Ricardo Martínez argumenta que: “los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información.” [Martínez, R., 2002, p.85].<sup>(2)</sup>

Un aspecto a destacar de la propuesta de Kaplan y Norton es que ésta no se centra exclusivamente en el aspecto financiero, sino que se visualiza de una manera más amplia ya que tiene en cuenta la orientación de los clientes con respecto a la organización, al igual que vincula la medición de la estrategia planteada. Con base en lo anterior se presentan a continuación algunos indicadores claves:

- **El cliente, la base esencial de todo negocio:** Es preciso que los gerentes den un giro y traduzcan la misión organizacional con respecto a los clientes y para lograr ello

es necesario establecer un objetivo claro de dirección, al igual que una definición precisa de los indicadores de desempeño. Con tal figura, las organizaciones se verán obligadas a realizar una redefinición de sus estándares, de tal manera que estos se ajusten a las necesidades de los clientes. En este punto deben establecerse objetivos según los requerimientos de los clientes, los cuales varían según el tipo de organización y mercado. Casi siempre los aspectos a ser evaluados son los registros de las ventas, el índice de los precios, la satisfacción de los clientes y la participación en el mercado.

- **Excelencia primero:** este segundo indicador hace referencia a la perspectiva interna que compone la excelencia que debe caracterizar a cada uno de los departamentos de la organización, pues lo principal es que haya un enfoque de operaciones internas críticas que permitan satisfacer a los clientes. De igual manera debe hacerse énfasis en aquellas competencias principales de la organización, al igual que la tecnología necesaria para alcanzar el liderazgo del mercado. Ahora bien, el Balanced Scorecard permite que se elabore una planificación estratégica exitosa que pueda destacar el valor de desarrollar, continuamente, mediciones que reflejen el impacto tanto de las medidas como de las acciones de los empleados, ya que los resultados no siempre pueden ser adjudicados a aspectos internos. En tal sentido, los sistemas de información se constituyen en los elementos protagónicos, pues en definitiva son ellos quienes suministran aquellos datos que posibilitan la detección de las fallas y su posterior corrección.
- **Innovación y aprendizaje:** con este indicador se plantea la importancia que representa para la empresa incluir dentro de sus valores y formas de medición, esa capacidad de mejora con el tiempo, puesto que es la única fórmula aseguradora de éxito. De tal manera, la organización puede reconocer tanto la efectividad como la claridad con la que trabaja, a la vez que podrá tener la posibilidad de hacer tangible tanto la innovación como el valor agregado.
- **Perspectiva financiera:** tradicionalmente se ha establecido que los indicadores financieros no son los que mejoran la satisfacción del cliente, la calidad de los

productos o servicios y mucho menos la motivación de los empleados de la organización, pero si reflejan la capacidad de capitalización de los logros obtenidos y

la conversión de éstos en ganancias para la empresa. El desafío organizacional está en aprender a alinear de la mejor manera las operaciones y finanzas con el propósito de proyectar las mejoras y desarrollar una planificación de estrategias de la mejor manera posible.

- **Aprender con feedback:** en el Balanced Scorecard el uso de la plataforma tecnológica se hace fundamental para el alcance de la eficiencia y ésta se logra gracias a la intranet organizacional. Al respecto Pérez Rivera sustenta que:

“la tecnología realiza dos de los procesos estratégicos balanceados claves de la gerencia Scorecard. Primero, para la comunicación y el alineamiento, el Balanced Scorecard se puede fijar en la intranet de modo que todos los empleados de una organización puedan estar más enterados y familiarizados con su estructura. Una aplicación de mayor alcance para una intranet es el feedback estratégico y sistemático del aprender” [Pérez Rivera, E. J., 2010, p.16]<sup>(3)</sup>

De acuerdo a lo planteado anteriormente, puede establecerse entonces que:

“un proceso de formación y de feedback estratégico basado en el cuadro de mando integral tiene tres ingredientes esenciales:

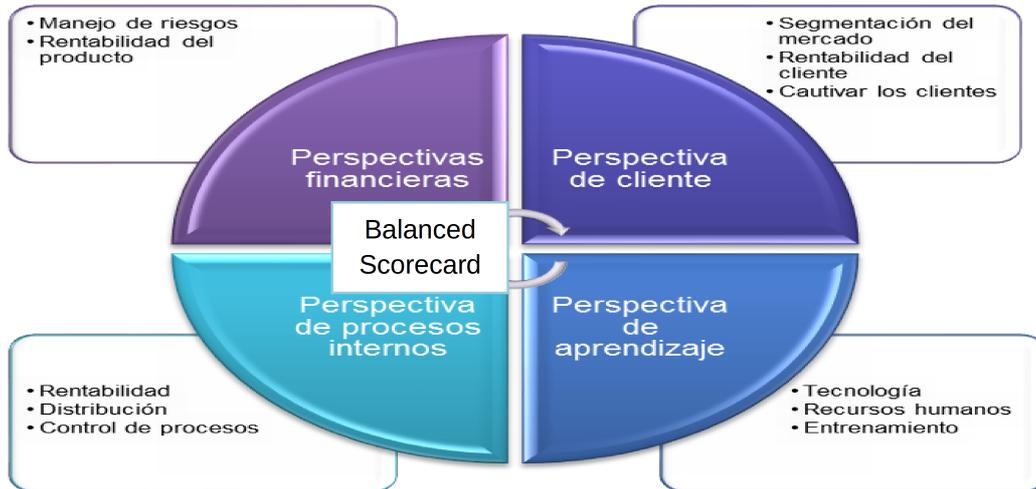
1. Un marco o estructura estratégica compartida que comunica la estrategia y permite que los participantes vean la forma en que sus actividades individuales contribuyen a la consecución de la estrategia general.
2. Un proceso de feedback que recoge datos de la actuación con respecto a la estrategia y permite la comprobación de las hipótesis sobre las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas; y
3. Un equipo de proceso de solución de problemas que analiza y aprende de los datos sobre la actuación y adopta la estrategia a los asuntos y condiciones emergentes” [Kaplan et al., 2009, p. 124]<sup>(4)</sup>

## Perspectivas del Balanced Scorecard

La herramienta del Balanced Scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento proviene de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos

propuestos para tal perspectiva. De forma gráfica se presentan a continuación las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton para el Balanced Scorecard:

Figura N° 1 Perspectiva del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard. p. 22

Podría destacarse como ventaja de tal metodología, que no está circunscrita sólo a una perspectiva, sino que puede considerarlas todas de forma simultánea, identificando las relaciones existentes entre ellas, teniendo como resultado entonces la posibilidad de establecer una cadena de causa-efecto donde pueda tomarse aquellas iniciativas necesarias para cada nivel sin problema alguno.

Un pleno conocimiento del enlace entre los objetivos de las diferentes perspectivas, permite que los resultados de los indicadores que se van obteniendo de forma progresiva, puedan ser ajustados en la cadena, en las iniciativas o en las palancas de valor, con el firme propósito de cumplir con las metas a niveles superiores según la secuencia. Lo anterior se constituye en una garantía del fortalecimiento tanto de los recursos humanos, como tecnológicos, de información o culturales, en la dirección exigida por los procesos y en la alineación con las expectativas de los clientes, lo que ha de representar una base para la consecución de los resultados financieros garantes del logro de la visión ya establecida.

## Perspectiva financiera

Ésta tiene, como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantías de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros.

Ahora bien, se debe tener claro que para alcanzar el éxito y saber cómo los accionistas ven la organización a un corto, mediano y largo plazo, deben medirse las ventas, la misma contribución marginal, la inversión en activos fijos y finalmente, el valor económico agregado (EVA). Debe tenerse claro que esta perspectiva tiene como intención la medición de aquellos resultados alcanzados, al igual que la realización de un análisis de la rentabilidad de la organización para los inversionistas. Por otro lado, puede establecerse que la arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye algunos objetivos estratégicos a saber:

- “Maximizar el valor agregado
- Incrementar los ingresos y diversificar las fuentes
- Mejorar la eficiencia de las operaciones
- Mejorar el uso del capital

Del mismo modo, existen algunos indicadores que han de permitir el logro de ésta perspectiva, entre los cuales pueden destacarse:

- Valor económico agregado –EVA
- Retorno sobre capital empleado – ROCE
- Margen de operación
- Ingresos
- Rotación de activos
- Retorno de la inversión –ROI
- Relación deuda/patrimonio
- Inversión como porcentaje de la venta” [Ramírez Ramírez, et al, 2010, p. 31]<sup>(5)</sup>

En general puede decirse que las medidas de actuación de la perspectiva financiera indican si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y ejecución, sí contribuye a la mejora del mínimo aceptable y a la satisfacción de las necesidades de los accionistas, pues “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones”. [Kaplan et al, 2009, p. 39]<sup>(6)</sup>

Puede decirse que la mayoría de las medidas financieras en las organizaciones muestran las consecuencias económicas de aquellas acciones ya realizadas. Un aspecto importante a destacar es que muchos directivos no han estado de acuerdo con las medidas financieras tradicionales pues las han considerado como deficientes en la medida que han centrado su atención al pasado y por tanto son incapaces de reflejar aquellas acciones actuales creadoras de valor. Ahora bien, de forma contraria el Balanced Scorecard sí ve ese valor de dar una mirada al pasado puesto que:

“el Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo” [Kaplan et al, 2009, p. 59]<sup>(7)</sup>

### **Perspectiva de cliente**

Esta perspectiva da respuesta a las esperanzas de los clientes. Ahora bien, el logro de los objetivos planteados en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de los ingresos y por tal de la generación de valor ya reflejada en la perspectiva presentada anteriormente, es decir en la financiera. El entendimiento del negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes, es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de éstos. La medición de estos dos últimos aspectos, da elementos fundamentales para la evaluación de los logros históricos; entender el cómo avanzar en la satisfacción de las necesidades de los clientes a un futuro, de la imagen que tienen de la organización, al igual que de la relación costo-beneficio y la futura penetración en el mercado, indicarán tanto la proyección como los logros alcanzados.

Es preciso tener presente que la satisfacción de los clientes ha de estar sujeta a la propuesta de valor que la organización plantee. Tal propuesta de valor debe cumplir básicamente con el espectro de expectativas compuestas por:

- La calidad
- El precio
- Las relaciones

- La imagen que refleje en conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Frente a los indicadores que puede tener esta perspectiva, se pueden destacar:

- “Satisfacción de clientes
- Desviaciones de acuerdos de servicios
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado” [Ramírez Ramírez, et al, 2010, p. 34]<sup>(8)</sup>

En la actualidad es una idea ampliamente compartida que los clientes deben ser el eje central de cualquier tipo de organización y por consiguiente, que los distintos procesos empresariales deben ser creados desde el punto de vista del cliente. Lo anterior está reflejado en esta perspectiva, pues como ya se ha establecido, ésta lo que pretende es hacer una medición de la percepción de la actuación de la organización por parte de sus clientes.

Finalmente, puede decirse que en el pasado las organizaciones o las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, haciendo énfasis en la actuación del producto y en la innovación tecnológica. Ahora, aquellas que no comprenden las necesidades de sus clientes, descubren al final que sus competidores tienen todas las posibilidades de hacer incursiones con el ofrecimiento tanto de productos como de servicios mejor alineados con las preferencias de los clientes. Se debe tener en cuenta que si las “unidades desean conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes”. [Kaplan et al, 2009, p. 76]<sup>(9)</sup>

### **Perspectiva de procesos internos**

Con esta perspectiva pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos claves de las organizaciones y de cuyo éxito depende la satisfacción de todas las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes. Por lo general, esta perspectiva es desarrollada después de la definición de los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de los clientes. Tal secuencia permite el logro tanto de la alineación como de la identificación de cada una de

las actividades y procesos que son clave, de igual manera permite el establecimiento de unos objetivos específicos garantes de la satisfacción de los clientes y los accionistas.

Un aspecto a tener en cuenta es que como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, es necesario que se desarrolle la cadena de valor o el modelo de negocio asociado a la organización o empresa, puesto que luego podrán establecerse los objetivos, indicadores, las palancas de valor y las iniciativas relacionadas. Ahora bien, según Pérez (2003) tanto los objetivos, como los indicadores y las iniciativas serán el reflejo firme de las estrategias explícitas de excelencia en los procesos que han de permitir la seguridad de la satisfacción de las expectativas tanto de los accionistas, como de los clientes y socios.

Es importante resaltar que la revisión a la cadena de valor debe plantear la posibilidad de realizar un rediseño e innovación de todos los procesos y actividades de los mismos, recurriendo a aquellas oportunidades latentes en cuanto al mejoramiento continuo o a la reingeniería de los procesos, con el firme propósito de satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar los costos y la eficiencia de los procesos al igual que hacer un uso adecuado de los activos. Según lo establece Paz (2007), tal actividad de análisis de procesos debe ser reforzada y comunicada tanto en los objetivos como en los indicadores que se planteen, teniendo presente que debe hacer un mayor énfasis en las actitudes de permanente renovación así como en el mejoramiento de los procesos. Esta perspectiva busca, de igual manera, identificar los procesos clave de la organización, la rotación del personal y las habilidades existentes para su capacitación y dotación de aquellos conocimientos necesarios para el desempeño de su labor y pueda así alinear sus intereses con los que la organización ha establecido para el futuro. Otra de las pretensiones de dicha perspectiva, es la identificación de las habilidades del trabajo en equipo para con ello crear lealtad del personal hacia la organización.

Por otro lado, es preciso destacar que los indicadores a establecerse para esta perspectiva, no deben ser genéricos y deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la organización. Sin embargo, para una mayor comprensión se

referencian algunos indicadores que pueden ser vistos como genéricos y que pueden estar asociados a procesos:

- “Tiempo del ciclo del proceso
- Costo unitario por actividad
  
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos reprocesos, desperdicio (costos de calidad)
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo
- Eficiencia de uso de los activos” [Ramírez Ramírez, et al, 2010, p. 38]<sup>(10)</sup>

Como se ha establecido, el desarrollo del Balanced Scorecard tiene una secuencia lógica, es por ello que esta perspectiva lo que busca es identificar aquellos procesos críticos para la consecución de los objetivos establecidos tanto para los clientes como para los accionistas y así poder de esta manera satisfacer sus expectativas, complementando tanto los indicadores financieros así como las ventas, con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo; todo lo cual se lo traduce en que el enfoque del Balanced Scorecard permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos, según lo presenta (Kaplan, 2009).

### **Perspectiva de aprendizaje**

La cuarta y última perspectiva está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Del mismo modo, ésta refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones. Tales capacidades tienen como orientación las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su gente, el uso y adquisición de la tecnología como elemento impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica garante de una oportuna toma de decisión y el desarrollo de un clima cultural propio para afianzar todas aquellas acciones transformadoras de todo negocio.

De forma constante y como resultado de la focalización en objetivos financieros a un corto plazo, los directivos o gerentes toman decisiones erradas que desmejoran la

preparación de las capacidades futuras de los miembros de la organización, de los sistemas, de la tecnología y de los procesos establecidos.

El sostenimiento de tales acciones puede acarrear nefastas consecuencias en el sustento futuro del negocio, siendo así una barrera más que un apoyo para el logro de la excelencia en los procesos, en la satisfacción de los clientes y socios al igual que en las relaciones con el entorno. Del mismo modo, puede convertirse también en un bloqueo de oportunidad para el desarrollo de grandes valores corporativos.

Puede afirmarse que actualmente estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, son considerados aspectos que merecen una gran atención, pues dentro del Balanced Scorecard esta perspectiva es la que refuerza ese valor de invertir para crear un valor futuro, no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo y crecimiento de nuevas instalaciones o de nuevos equipos, que de igual manera son importantes, pero que no responden por sí solos a las nuevas realidades de los negocios.

El éxito a un largo plazo y el crecimiento organizacional puede estar medido en la inversión en nuevas tecnologías y en el establecimiento de una organización de aprendizaje continuo. Del mismo modo, puede establecerse que el desarrollo de habilidades críticas, la disponibilidad de tecnologías, la inversión en promover tanto los productos como los servicios y la inversión en el desarrollo de investigación permitirán que se haga una evaluación de los alcances desde el punto de vista de esta perspectiva.

Frente a la definición de indicadores, puede establecerse que ésta perspectiva es capaz de incluir algunos como:

- “Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor agregado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional” [Ramírez Ramírez, et al, 2010, p. 42]<sup>(11)</sup>

“Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura –personal, sistemas y procedimientos- si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo

plazo". [Kaplan, 2009, p. 140]<sup>(12)</sup>, ello debido a que "en última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización." [Kaplan, 2009, p. 159]<sup>(13)</sup>.

De forma general puede afirmarse que el Balanced Scorecard es una herramienta que provee el marco para trasladar las estrategias a términos operativos y sirve de igual manera como instrumento de comunicación en todos los niveles organizacionales. Del mismo modo, puede vérselo como un elemento de apoyo para el cambio estratégico y para el establecimiento de las bases de un accionar administrativo organizado por procesos y no por funciones. Ahora bien, el cambio conducirá a la organización a la definición de prioridades y al desarrollo de actividades del día a día consistentes con la agenda a corto, mediano y largo plazo. Tal realidad debe obligar a las empresas a tener un compromiso de modificación de su sistema administrativo al definir las premisas que sustentan la estrategia como guía de las actividades a desarrollar.

### **Las cuatro fases para la implementación del Balanced Scorecard**

Los actuales modelos empresariales y de gestión de forma constante están acentuando esa necesidad de obtener una visión global de ella misma por parte de los directivos y por tal es recomendable el establecimiento de unos informes organizados, normalizados y programados en torno al concepto del Balanced Scorecard.

Entre los tantos propósitos del Balanced Scorecard está el detectar todas aquellas deficiencias que la gestión está llevando a cabo o aquellos aspectos que están siendo gestionados y que indiscutiblemente requieren ser reforzados. Un Balanced Scorecard preciso y fundamental para cada nivel de responsabilidad permite la adaptación constante a la situación de cada momento, teniendo presente aquellos aspectos que prácticamente no eran apreciados, como por ejemplo nuevas tecnologías y filosofías empresariales, además de la inclusión de la medición y las variables de carácter cualitativo.

“Robert Kaplan y David Norton plantearon que para el desarrollo del modelo Balanced Scorecard puede recurrirse a cuatro fases con sus respectivos resultados”, [Amendola, 2006, p. 136-144]<sup>(14)</sup> según se representa en la siguiente gráfica:

**Figura N° 2 Fases para la implantación del Balanced Scorecard**



**Fuente:** Amendola, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. p. 136-144

Varias organizaciones han hecho uso de esta secuencia y diseño debido a que asegura la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte del personal involucrado en su desarrollo, así como la puesta en práctica de la herramienta en el contexto operativo asociado, de acuerdo a la agenda ejecutiva de la organización o empresa que decida adoptarlo.

“El desarrollo secuencial permitirá la captura y traducción, a un sistema de medición o de indicadores, de los temas y los objetivos estratégicos de la organización sobre diversas situaciones estratégicas y operacionales, convirtiéndolo así en un uso universal ante la variedad de organizaciones a las que es aplicable”. [Amendola, 2011, p.6]<sup>(15)</sup>

Ahora bien, tal metodología puede variar y de esa variación puede depender la complejidad organizacional; su dinamismo, diálogo y aprendizaje estratégico producto de la aplicación de la misma.

La participación de los niveles ejecutivos ha de permitir que los procesos puedan ser acelerados, habiendo una integración de las actividades que se ejecuten en las fases, tareas y talleres que hacen parte de tal proceso. [Parra de Párraga, 2006, p. 62]<sup>(16)</sup>

## **Fase 1: Definición de la estrategia**

Las estrategias reflejadas por el Balanced Scorecard, son el resultado de la traducción de la visión en esos objetivos estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de causa-efecto. Los temas estratégicos de la organización son comprendidos en esta fase y tienen una vinculación directa a las cuatro perspectivas definidas. Ahora bien, algunas empresas con fines de lucro pueden hacer uso de las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton. Por otro lado, las organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales o no, generalmente pueden adoptar un modelo similar según sus propias características y por tal pueden hacer uso de tres a cinco perspectivas.

Sin importar el caso, se debe tener presente que en cada perspectiva deben generarse acciones que desemboquen en diversas estrategias de crecimiento de la organización, en tal sentido que éstas sean base para el futuro y el trabajo en equipo y que respondan a los objetivos organizacionales. Para algunos expertos, esta fase es la más ardua de todo el proceso, puesto que ello significa inicio de aquellas actividades vistas de manera diferente a la forma tradicional. Hay quienes consideran que el reto exige la profundización en los conceptos de índole financiera, de servicio al cliente y de aprendizaje o gestión del conocimiento organizacional; concepto que no es usado con propiedad por muchas organizaciones.

Por otro lado, puede establecerse que “el mismo giro estratégico que conlleva el proceso de transformación en el cual puede estar inmerso el uso del Balanced Scorecard como metodología de implantación de estrategias” [González García, 2007, p.72]<sup>(17)</sup> al igual que los sistemas de gerencia, dan como resultado el encuentro de algunos cambios importantes en el aspecto personal y profesional, de lo que se deriva además una necesidad de análisis y de diálogo continuo que gire alrededor de todos los aspectos estratégicos organizacionales en el que haya una “confrontación de aspectos culturales y acciones tanto gerenciales como operacionales, teniendo presente la procedencia del grupo ejecutivo como del guía del proceso”. [Hoyos et al, 2007, p. 86]<sup>(18)</sup> Lo anterior, es un planteamiento de retos

para valorar y aprovechar las diferencias, con el firme propósito de crear las mejores alternativas para la nueva estructura operacional de la organización.

Es por ello, que existen algunos elementos que no pueden estar ausentes de dicha fase:

- “Planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización
- Know-how de miembros del equipo guía, quienes probablemente conocen los temas estratégicos de la organización
- Guías de planificación
- Informes operaciones
- Presupuestos de operaciones e inversiones
- Informes anuales, estados financieros
- Informes de análisis de la industria
- Entrevista ejecutivas
- Orientación estratégica, orientación de gestión o Balanced Scorecard de la organización de jerarquía superior” [Amendola, 2006, p. 139]<sup>(19)</sup>

Los elementos presentados anteriormente son usados como guía de trabajo en la arquitectura del Balanced Scorecard de forma secuencial en cada una de las perspectivas definidas con la colaboración de especialistas.

Ahora bien, la finalización de esta fase se da con la preparación del informe modelo a ser presentado por el equipo ejecutivo para su validación. Tal informe debe tener como resultado los siguientes elementos:

- “Misión
- Visión
- Retos
- Oportunidades
- Temas de orientaciones estratégicas
- Cadena de valor
- Modelo de perspectiva, arquitectura del Balanced Scorecard
- Plan del proyecto” [Sánchez Arias, 2006, p. 24]<sup>(20)</sup>

## **Fase 2: Los objetivos estratégicos**

Esta segunda fase tiene como fundamento la consolidación del equipo ejecutivo y el apoyo del gerencial para el desarrollo de los objetivos estratégicos y los indicadores claves presentados en el Balanced Scorecard, según cada perspectiva. En la propuesta a presentarse frente a los indicadores y los objetivos, se deben tener en cuenta, en las definiciones detalladas, los siguientes elementos:

- “Objetivos estratégicos: detalle de la intención de cada objetivo; lo que se desea alcanzar a través del mismo.

- Medidas estratégicas: construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas responsables de definición, logro y reporte de ellas
- Identificación de vectores estratégicos: un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas, pero puede haber cosas en las que la cadena causa-efecto lleve a omitir algunas de las perspectivas para un vector específico. La perspectiva de aprendizaje organizacional y la financiera siempre están presentes en los vectores". [Amendola, 2006, p. 141]<sup>(21)</sup>

Los resultados que se esperan obtener en esta fase son:

- "Objetivos estratégicos
- Modelo causa-efecto preliminar
- Medidas (indicadores) estratégicos y responsables
- Vectores estratégicos y palancas de valor" [Sánchez Arias, 2006, p. 28]<sup>(22)</sup>

### Fase 3: Mapa estratégico y metas

En esta fase se concluye el diseño del Balanced Scorecard y se establecen todos los parámetros preliminares para ser usados en la organización. Es importante establecer que con el acuerdo establecido entre los miembros del equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos organizacionales y sobre la definición de los indicadores esenciales, se identifican las palancas de valor, factores esenciales para alcanzar el éxito organizacional.

Es posible que se haga necesario realizar ajustes en la definición tanto de los objetivos como de los indicadores y este debe ser un trabajo mancomunado entre todos los miembros que conforman el equipo ejecutivo de la organización. Ahora bien:

"para la identificación de iniciativas, se sugiere usar una guía para el inventario de iniciativas, que defina las características típicas de una iniciativa (programa o proyecto especial de alto impacto, recursos asignados, fecha de terminación) y una plantilla que correlacione las iniciativas con los objetivos estratégicos del Balance Scorecard". [Amendola, 2006, p. 142]<sup>(23)</sup>

Puede existir la posibilidad de que algunos objetivos estratégicos no estén soportados en indicadores existentes o no tengan una definición clara, es por ello que para poder desarrollarlos se precisa de:

- "La definición de la intención del indicador que soporta el objetivo correspondiente.
- La identificar la fórmula del indicador así como los supuestos que apliquen a la misma.
- Y el desarrollo de un plan para identificar la información requerida" [Ramírez Ramírez, et al, 2010, p. 55]<sup>(24)</sup>

Como elemento final se tiene la preparación del material necesario para la validación de los elementos definidos en esta fase. Un aspecto a tener en cuenta es que en esta fase el equipo guía debe seleccionar mecanismos, como por ejemplo un software, para la implementación del Balanced Scorecard.

En esta fase se espera que los resultados sean:

- “Objetivos estratégicos detallados
- Modelo causa efecto con vectores y palancas
- Medidas (indicadores) estratégicos y responsables
- Metas por indicador
- Iniciativas estratégicas” [Sánchez Arias, 2006, p. 30]<sup>(25)</sup>

#### **Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización**

De nada sirve que la organización haga uso de la herramienta del Balanced Scorecard si no lo potencia, es por ello que es preciso que ésta sea incluida en la agenda estratégica de la organización, lo que se traduce en que el Balanced Scorecard sea esa parte fundamental del sistema de gerencia, logrando con ello tener claridad del estado de desempeño del negocio.

Ahora bien, para el logro del objetivo anterior es preciso que se establezca un plan de implementación el cual debe estar compuesto por algunos elementos como:

- “Una evaluación del estado de diseño del Balanced Scorecard, indicadores pendientes por definir o completar, cada uno con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.
- Plan de desarrollo de vectores estratégicos, cuando se perciba que los mismos no han sido definidos plenamente.
- Ratificación de responsables por vector estratégico cuando se perciba que los mismos no han sido definidos plenamente.
- Responsables de resolver los temas pendientes.
- Un resumen del esquema actual de agenda gerencial y propuesta del ajuste o modificación para incorporar el Balanced Scorecard como sistema de gerencia [Amendola, 2006, p. 143-144]<sup>(26)</sup>
- Presentación del modelo de reuniones gerenciales, secuencia general de planificación-gestión, sugerido por Kaplan y Norton como esquema denominado de las cuatro reuniones.
- Programa de comunicación, educación y difusión desde el nivel corporativo hacia abajo. Medios y estrategias
- Incorporación del sistema automatizado del Balanced Scorecard. Debe hacerse una evaluación de las alternativas en el mercado y de las características de la organización. En algunos casos, se pueden adaptar sistemas existentes dentro de la empresa para organizaciones poco complejas” [Amendola, 2006, p. 143-144]<sup>(27)</sup>

Con esta fase se espera que se obtengan resultados que generen impacto en la organización, es por ello que tales resultados deben estar enfocados en:

- “En la divulgación
- La automatización
- Establecimiento de la agenda gerencial del Balanced Scorecard
- Definición del plan de acción para los detalles pendientes
- Plan de alineación de las iniciativas y los objetivos estratégicos
- Plan de despliegue a toda la organización” [Sánchez Arias , 2006, p. 32]<sup>(28)</sup>

## **CONCLUSIÓN**

La herramienta del Balanced Scorecard es mucho más que una moda, puesto que ésta le permite a los diferentes niveles de la dirección empresarial poder enfocarse hacia los niveles críticos de la organización.

Hoy se habla continuamente de competitividad, servicio, rentabilidad, estrategia, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera, calidad, cultura organizacional, comunicación organizacional, reingeniería, entre otros y esa gran cantidad de información cada vez más extensiva y depurada llega como propuesta única y salvadora que asegura grandes soluciones organizacionales, provocando un gran caos y confusión a la hora de adoptar cualquiera de ellos, es por ello que se presenta el Balanced Scorecard como herramienta para el desarrollo empresarial.

Disponer de una actitud crítica que posibilite el ingreso de conocimientos nuevos que no filtren o conviertan la información nueva en información falsa, garantizará una mejor gestión administrativa y gerencial. Lo que se observa y experimenta actualmente, en muchos casos, etc. es gente apegada a lo tradicional, a lo convencional, al exagerado formalismo y a la conservación y perpetuidad de las soluciones exitosas pasadas.

Frente a esta realidad, ¿cuál es la estrategia de cambio del directivo o del administrador en la transformación de las instituciones, organizaciones y empresas en el siglo XXI?. La respuesta es una propuesta de trabajo integradora, de largo alcance y orientada a precisar los qué y los cómo para el desarrollo de la competitividad empresarial,

que se convierte a la vez en competitividad sectorial y se traduce en competitividad para el país.

Por otro lado, puede establecerse que los indicadores definidos pueden ser modificados cada vez que se considere conveniente, porque en ocasiones el análisis de los resultados obtenidos permite identificar las necesidades de modificar, sustituir o adicionar indicadores diferentes, con el fin de lograr un análisis más conveniente de la gestión realizada por los equipos de trabajo. Frente a lo anterior, se ha desarrollado una herramienta definida como Balanced Scorecard que servirá de base gerencial para la evaluación de las acciones desarrolladas en la organización.

Finalmente, puede establecerse que el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización.

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) SCARAMUSSA, S. et al. "La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia". *Revista Visión de Futuro*, Enero-Junio 2010, Volumen 13, Año 7, N°1; <http://www.fe.una.ed.ar/revista> [consultada el 15/14/2011].
- (2) MARTÍNEZ, R. (2002). *Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión*. Medellín, Universidad EAFIT. p. 85.
- (3) PÉREZ RIVERA, E. J. (2010). *Implementación de un modelo Balanced Scorecard sustentado en el software BSC Designer*. Tesis de Ingeniería Industrial. Universidad de Antioquia, p. 16.
- (4) KAPLAN, R. et al. (2009). *Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard*. Barcelona, Gestión 2000. p. 124.
- (5) RAMÍREZ RAMÍREZ, C. P. et al. (2010). *El Balanced Scorecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín*. Tesis de Especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. p. 31.

- (6) KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000. p. 39.
- (7) KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000. p. 59.
- (8) RAMÍREZ RAMÍREZ, C. P. et al. (2010). El Balanced Scarecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín. Tesis de Especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. p. 34.
- (9) KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000. p. 76.
- (10) RAMÍREZ RAMÍREZ, C. P. et al. (2010). El Balanced Scarecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín. Tesis de Especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. p. 38.
- (11) RAMÍREZ RAMÍREZ, C. P. et al. (2010). El Balanced Scarecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín. Tesis de Especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. p. 42.
- (12) KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000. p. 140.
- (13) KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000. p. 159.
- (14) AMENDOLA, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia. p. 136-144
- (15) AMENDOLA, L. J. (2011). Balanced Scorecard en la gestión del mantenimiento, actualmente sólo disponible en internet, <http://www.scribd.com/doc/2939997/Balanced-Scorecard-en-la-Gestion-del-Mantenimiento> [09/04/2011] p. 6.
- (16) PARRA DE PÁRRAGA, E. "Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados". Revista Negotium- Ciencias Gerenciales, Julio 2006, Año 2, No 4. p. 62.

- (17) GONZÁLEZ GARCÍA, J. "Perspectiva ambiental del cuadro de mando integral de una organización: aplicación de la inteligencia de negocio". Revista Ingeniería Química. No. 448, 2007. p. 70-78
- (18) HOYOS JURADO, A. M., et al (2007). Propuesta de un modelo de Balanced Scorecard enfocado en la perspectiva financiera para la Universidad Medellín. Tesis de Especialización en Gestión Financiera Empresarial. Universidad de Medellín. p. 86.
- (19) AMENDOLA, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia. p. 139.
- (20) SÁNCHEZ ARIES, A. (2006). Gestión estratégica mediante la implementación del Balanced Scorecard en gestionar cooperativas de trabajo asociado. Tesis de especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. p. 24.
- (21) AMENDOLA, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia. p. 141.
- (22) SÁNCHEZ ARIES, A. (2006). Gestión estratégica mediante la implementación del Balanced Scorecard en gestionar cooperativas de trabajo asociado. Tesis de especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. p. 28.
- (23) AMENDOLA, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. p. 142.
- (24) RAMÍREZ RAMÍREZ, C. P. et al. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín. Tesis de Especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. p. 55.
- (25) SÁNCHEZ ARIES, A. (2006). Gestión estratégica mediante la implementación del Balanced Scorecard en gestionar cooperativas de trabajo asociado. Tesis de especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. p. 30.
- (26) AMENDOLA, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia. p. 143-144.
- (27) AMENDOLA, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia. p. 143-144.

(28) SÁNCHEZ ARIES, A. (2006). Gestión estratégica mediante la implementación del Balanced Scorecard en gestionar cooperativas de trabajo asociado. Tesis de especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. p. 32.

## **BIBLIOGRAFIA**

AMENDOLA, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.

AMENDOLA, L. J. (2011). Balanced Scorecard en la gestión del mantenimiento, actualmente sólo disponible en internet, <http://www.scribd.com/doc/2939997/Balanced-Scorecard-en-la-Gestion-del-Mantenimiento> [09/04/2011]

GONZÁLEZ GARCÍA, J. "Perspectiva ambiental del cuadro de mando integral de una organización: aplicación de la inteligencia de negocio". *Revista Ingeniería Química*. No. 448, 2007.

HOYOS JURADO, A. M., et al (2007). Propuesta de un modelo de Balanced Scorecard enfocado en la perspectiva financiera para la Universidad Medellín. Tesis de Especialización en Gestión Financiera Empresarial. Universidad de Medellín.

KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000.

MARTÍNEZ, R. (2002). Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión. Medellín, Universidad EAFIT.

PARRA DE PÁRRAGA, E. "Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados". *Revista Negotium- Ciencias Gerenciales*, Julio 2006, Año 2, No 4.

PAZ, C. A. (2007). Tablero de mando de control (Balanced Scorecard- BSC), actualmente sólo disponible en internet, <http://www.gestiopolis.com/operaciones/bsc-tableros-de-mando-balance-scorecard.htm> [10/04/2011].

PÉREZ RIVERA, E. J. (2010). Implementación de un modelo Balanced Scorecard sustentado en el software BSC Designer. Tesis de Ingeniería Industrial. Universidad de Antioquia.

PÉREZ, G. (2003). El Balanced Scorecard, actualmente sólo disponible en internet, [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_balanced\\_scorecard](http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard) [14/04/2011].

Profesional del conocimiento. (2011). El Balanced Scorecard, actualmente sólo disponible en internet, [http://www.profesionalesdelconocimiento.com/profcon/index.php?option=com\\_content&view=article&id=120:balanced-scorecard&catid=29:profundizando-el-concepto&Itemid=69](http://www.profesionalesdelconocimiento.com/profcon/index.php?option=com_content&view=article&id=120:balanced-scorecard&catid=29:profundizando-el-concepto&Itemid=69) [consultada el 15/04/2011].

RAMÍREZ RAMÍREZ, C. P. et al. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín. Tesis de Especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín.

SÁNCHEZ ARIES, A. (2006). Gestión estratégica mediante la implementación del Balanced Scorecard en gestionar cooperativas de trabajo asociado. Tesis de especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín.

SCARAMUSSA, S. et al. "La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia". *Revista Visión de Futuro*, Enero-Junio 2010, Volumen 13, Año 7, N°1; <http://www.fe.una.ed.ar/revista> [consultada el 15/14/2011].