

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Balanced Scorecard una herramienta para la gestión de la estrategia organizacional (caso UVAO)

Autor: Miguel García González

**Tesis presentada para obtener el título de:
Maestro en Administración**

**Nombre del asesor:
Lucia de la Cueva García Teruel**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

*“BALANCED SCORECARD UNA
HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE
LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
(CASO UVAQ)”*

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
L.S.C. MIGUEL GARCÍA GONZÁLEZ

ASESOR
DRA. LUCÍA DE LA CUEVA GARCÍA TERUEL

CLAVE: 16PSU0015P
ACUERDO: MAESI00816

MORELIA, MICHOACÁN, AGOSTO 2014

*Agradezco a Dios fuente
inefable de amor eterno.*

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo diseñar un modelo de *Balanced Scorecard* para el manejo estratégico de la Universidad Vasco de Quiroga A.C. tratando de saber en qué medida esta herramienta de la administración estratégica podría ser útil para llegar al éxito Institucional.

El BSC tiene como finalidad la rentabilidad como el resultado de una gestión integral, que cumple con todos los objetivos, en especial con los de carácter social y de los diversos procesos.

El tablero de comando (BSC) es un sistema integrado y balanceado de implementación, gestión y monitoreo de la estrategia de la organización, desarrollado a la medida de la misma.

Para implementar este proyecto la UVAQ debe romper paradigmas y estar lista para el cambio, y es por lo que podemos decir “Lo único permanente, hoy en nuestra existencia, es el cambio”.

En el capítulo I se plantea, el problema, los objetivos, justificación e hipótesis de la investigación.

En el capítulo II se encuentra la metodología que se seguirá para llevar a buen término esta investigación, siguiendo los caminos propios de la investigación formal.

En el capítulo III se hace una descripción de todos aquellos conceptos y teorías que sirven para entender lo que es un Cuadro de Mando Integral, y poder así tener el conocimiento que nos habilite para crear el *Balanced ScoreCard* de la UVAQ. Además se muestran los conceptos para elaborar el Cuadro de Mando Integral que es fundamental para la base del conocimiento y la tecnología que se va utilizar en el desarrollo de este caso.

En el capítulo IV se diseña el Balanced Scorecard para la UVAQ siendo el objetivo principal gestionar, medir y optimizar los procesos de algunas estrategias esenciales de la misma.

Al final de esta tesis se encuentran las conclusiones y recomendaciones para que esta herramienta pueda ser una realidad, dando eficiencia al cumplimiento de los objetivos, estrategias y misión de la UVAQ.

ÍNDICE

TABLA DE ILUSTRACIONES	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Hipótesis.....	5
1.3 Objetivos	5
1.4 Importancia del Estudio	6
1.5 Limitaciones del Estudio	7
CAPITULO II. METODOLOGÍA.....	8
2.1 Concepto de metodología	8
2.2 Tipos de métodos	8
2.3 Tipo de estudios.....	9
CAPITULO III MARCO TEORICO	12
3.1 Teorías y modelos en las que se fundamenta el <i>BSC</i>	12
3.1.1 Proceso Administrativo	12
3.1.2 Planeación Estratégica	15
2.1.3 Evolución del Control de Gestión	18
3.1.4 <i>Tableu de Bord</i>	19
3.1.5 <i>BSC</i> y su relación con la calidad	20
3.1.6 Etapas del Desarrollo del <i>BSC</i>	25
3.1.7 Problemas que trata de resolver el <i>BSC</i>	33
3.1.8 Aplicaciones del <i>BSC</i>	34
3.1.9 Iniciativa privada y pública	34
3.1.10 Beneficios del <i>BSC</i>	35
3.2 DEFINICIÓN CONCEPTUAL	36
3.2.1 Misión	36
3.2.2. Visión.....	38
3.2.3 Estrategia	40
3.2.4 Perspectivas	44
3.2.5 Mapa estratégico	46
3.2.6 Objetivos estratégicos.....	48
3.2.7 Indicadores.....	48
3.2.8 Metas	50

3.2.9 Implicados responsables	51
3.2.10 Proyectos o iniciativas estratégicos.....	51
3.2.11 Concepto de <i>BSC</i>	52
3.3 DESCRIPCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS BÁSICAS DEL <i>BSC</i>	54
3.3.1 Financiera	54
3.3.2 Perspectiva Clientes.....	63
3.3.3 Perspectiva Proceso Interno	69
3.3.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	73
3.4 IMPLEMENTACIÓN DEL <i>BSC</i>	82
3.4.1 Planificación del <i>BSC</i>	82
3.4.2 Proceso de Reflexión Estratégica	83
3.4.3 Desarrollo del Mapa Estratégico.....	84
3.4.4 Implantación del Mapa Estratégico.....	84
3.4.5 Control y Seguimiento	85
3.4.6 Aplicación del <i>BSC</i> en todos los niveles de la empresa.....	86
3.4.6.1 El proceso de aplicación del <i>BSC</i> en cada uno de los niveles de la organización.....	86
3.4.7 Claves de éxito para la implementación del <i>BSC</i>	88
CAPITULO IV RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DEL <i>BSC</i> EN UNA UNIVERSIDAD (UVAQ).	92
4.1 Proceso estratégico para el diseño del <i>BSC</i>	92
4.1.1 Aclarar la Misión y Visión.....	92
4.2 Establecer el mapa estratégico.....	95
4.3 Definición de Objetivos estratégicos para cada perspectiva	96
4.4 Indicadores estratégicos.....	110
4.5 Armado del <i>BSC</i>	113
4.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	117
CAPITULO V. DISCUSIÓN.....	122
Conclusiones.....	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Funciones administrativas, vistas como proceso secuencial.....	13
Ilustración 2 Formulación de Objetivos, Misión, Visión y Estrategias.	17
Ilustración 3 Evolución del BSC	26
Ilustración 4 Artículos publicados del BSC por campo temático	28
Ilustración 5 Publicaciones del BSC, según área de aplicación	29
Ilustración 6 Primer Modelo del BSC.....	31
Ilustración 7 El BSC Sistema de Dirección Estratégica	32
Ilustración 8 Perspectivas del BSC.....	45
Ilustración 9 Herramientas del BSC.....	47
Ilustración 10 Propósito de las iniciativas.....	52
Ilustración 11 Kaplan y Norton, creadores del BSC.....	53
Ilustración 12 Mapa estratégico causa-efecto.	96
Ilustración 13 Mapa estratégico general (UVAQ)	98
Ilustración 14 Ruta estratégica Estructura Sólida	102
Ilustración 15 Ruta estratégica prestigio y reconocimiento Regional.	105
Ilustración 16 Ruta estratégica crecimiento sostenido y rentable	109
Ilustración 17 BSC de la UVAQ a través del <i>BSC Designer</i>	116

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En las últimas décadas del siglo XX las empresas han abandonado el sistema de competencia de la era industrial para entrar en la nueva era de la información, donde las compañías ya no pueden obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente con la aplicación de las nuevas tecnologías a sus bienes físicos, sino que además requieren nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo (Kaplan, 1996).

Este cambio contextual ha inducido el debate sobre la importancia de desarrollar mejores sistemas de medición empresarial que permitan, por un lado, tener una comprensión más dinámica e integral de los negocios, y por otro lado, acelerar los procesos gerenciales. En la literatura académica se ha discutido sobre las limitaciones de los indicadores financieros como base para la toma de decisiones. Es así que las medidas financieras de desempeño empresarial no reflejan totalmente la importancia de las decisiones actuales en el rendimiento financiero futuro. En este contexto, la relación entre medidas no-financieras específicas y la rentabilidad financiera de la empresa, ha sido motivo de muchos estudios tanto en EE.UU como en Europa, encontrándose evidencia empírica que apoya la hipótesis de una relación positiva entre ambos tipos de medidas.

Para llegar a estas conclusiones se han creado metodologías y sistemas complejos que tratan de integrar y medir los posibles generadores de valor en las empresas, dando significado particularmente al potencial de los activos intangibles y a su interacción con el resto de los recursos empresariales. En tal sentido, el *Balanced Scorecard* (BSC), denominado en español como Cuadro

de Mando Integral (CMI)¹ pretende ofrecer una combinación de medidas financieras y no-financieras, las cuales traducen la visión y estrategia de la organización, en objetivos e iniciativas cuantificables (Kaplan, 1996). El *BSC* se aparta de los sistemas tradicionales de planificación, control gerencial y medición de resultados, y se establece como un sistema de dirección y gestión empresarial diferente, al considerar al alineamiento como una de las claves del éxito en su implantación, tal como se observa en la evidencia empírica (Kaplan, 1996).

1.2 Hipótesis

La hipótesis es la respuesta tentativa a un problema; es una proposición que se pone a prueba para determinar su validez, "la hipótesis es el eslabón necesario entre la teoría y la investigación que lleva al descubrimiento de nuevas aportaciones al saber" (Ángeles, 2005).

Atendiendo a lo anterior el planteamiento de la hipótesis a comprobar es:

"El *Balanced Scorecard* es un modelo de gestión que facilita la descripción e implementación de la estrategia organizacional, (caso UVAQ)."

1.3 Objetivos

Objetivo General:

Validar sí el Modelo del *BSC* (Cuadro de Mando Integral) es una herramienta útil (efectiva) para gestionar la estrategia organizacional de la UVAQ.

Objetivos específicos:

1. Revisar los antecedentes del *Balanced Scorecard* (CMI) en los que se fundamenta su origen y conceptos.
2. Analizar las definiciones y el modelo que se han generado para conceptualizar el *Balanced Scorecard*.

¹ Tablero de Control, Tablero de Comando, son otras denominaciones.

3. Analizar los factores básicos para desarrollar el *Balanced Scorecard* en una organización.
4. Evaluar el proceso y la metodología del *Balanced Scorecard* para su instrumentación efectiva.

1.4 Importancia del Estudio

La realización de este estudio tiene diversos motivos que la justifican. Primero se pretende efectuar una aportación de carácter teórico, que implica una evidencia empírica como es ayudar al conocimiento del constructo del *Balanced Scorecard*. Esta aportación consta de dos puntos de impacto: el conceptual y el operacional. El conceptual por medio de la revisión sistemática de las principales definiciones de dicha construcción. En tanto que el operacional, por medio de la interpretación y aplicación del modelo respecto a los principales autores.

Socialmente y económicamente el desarrollo de este estudio tiene su impacto en el mejor aprovechamiento de los recursos y factores que intervienen para incrementar el nivel de competencia de una universidad (UVAQ).

En la práctica si una herramienta como lo es el CMI se hiciera efectiva, obligaría a conocer el desempeño de la universidad en base a aquello que cada departamento ha planeado y medido. Tendría cada persona que hacer un plan en coordinación con los planes y estrategias de la universidad en general, y se podría al momento saber las fallas y los aciertos, para fortalecer todo aquello que funciona adecuadamente y prevenir con oportunidad lo que no se realiza de manera efectiva.

Siempre habría evidencias, para poder aprovechar de mejor manera los recursos humanos, físicos e intangibles de la universidad. Logrando con ello ser cada vez más competitiva en un ámbito desde local hasta lo global.

Hacer el presente estudio da la oportunidad al investigador de poner una primera aportación teórica en este sentido de la planeación estratégica, para

que si alguien quisiera llevarlo a la práctica tenga elementos suficientes que le guíen con suficiente luz, hacia una realidad de estrategias competentes, medibles, y siempre en la mejora continua.

1.5 Limitaciones del Estudio

- Las bases propuestas son aplicables a la Universidad Vasco de Quiroga A.C
- Son muy escasos los estudios antecedentes en los que se presentan bases para la medición del desempeño de universidades privadas sin fines de lucro y en los que se abarquen las tres funciones sustantivas (docencia, investigación y vinculación)
- Dificultad para vincular áreas diversas: entidades no lucrativas, construcción de bases de desempeño y la integración del ámbito financiero y no financiero

CAPITULO II. METODOLOGÍA

Se exponen a continuación los fundamentos metodológicos que dan sustento al procedimiento que se ha seguido para la elaboración de la presente investigación.

2.1 Concepto de metodología

Dicho término está compuesto del vocablo *método* y el sustantivo griego *logos* que significa juicio, estudio, esta palabra se puede definir como: la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación (Sampieri, 1998).

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación. Sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico (Sampieri, 1998).

2.2 Tipos de métodos

En un proceso de investigación se interrelacionan y se aplican varios métodos aunque puede prevalecer un método sobre otro, el **método deductivo**, es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular, consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal (Ander, 1997).

En la investigación que aquí se presenta, este método será usado de manera recurrente, pues son muchos los conceptos generales en planeación estratégica en lo general, y en la aplicación del *Balanced Scorecard* en una multiplicidad de instituciones de muy diversa índole en lo particular. Conceptos teorizados y aplicados en la práctica, que han producido su corrección necesaria en el tiempo, y que ahora pueden usarse como punto de referencia para dar veracidad a las afirmaciones propuestas sobre la utilidad, beneficios y procedimientos, de la aplicación del *Balanced Scorecard*.

El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican fenómenos estudiados (Ander, 1997).

Es también útil en esta investigación, ya que una vez analizadas las experiencias particulares del uso del *Balanced Scorecard*, se puede llegar a la objetividad de las propuestas hechas en el caso particular de esta investigación.

Por su parte, a través del **método analítico** se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. A partir de éste método se observan los fenómenos singulares; con la inducción se formulan leyes universales y mediante el método deductivo se aplican esas leyes a situaciones particulares (Río, 1997). Es así que este proceso será constante en la investigación presente para determinar con precisión los diferentes conceptos y teorías que confluyen en la misma.

Según (Río, 1997) **el método sintético** es un proceso mediante el cual se relacionan los hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos, de tal forma que si se utiliza el análisis sin llegar a la síntesis, los conocimientos no se comprenden verdaderamente y cuando ocurre lo contrario el análisis arroja resultados ajenos a la realidad.

2.3 Tipo de estudios

Siguiendo las ideas de (Sampieri, 1998) podemos decir que la investigación científica se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas integrados en estudios de investigación que pueden clasificarse según diferentes aspectos: ámbito en el que se efectúan y objetivos.

Por el ámbito en el que se efectúan, los estudios pueden ser: de campo y experimentales.

De campo son investigaciones que se realizan en el medio donde se desarrolla el problema, tiene como ventaja que si la muestra es representativa, se pueden hacer generalizaciones acerca de la totalidad de la población. La investigación experimental parte de que el investigador ya se tiene una hipótesis de trabajo que pretende comprobar; además conoce y controla una serie de variables que tienen relación la hipótesis y que servirán para explicar el fenómeno.

Según sus objetivos, los estudios se clasifican en: **exploratorias** son las investigaciones que pretenden darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aún, sobre él es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suelen surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno, que precisamente por su novedad, no admite todavía una descripción sistemática, o cuando los recursos que dispone el investigador resultan insuficientes como para emprender un trabajo más profundo.

Para los estudios **descriptivos** su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

Los estudios **explicativos** son aquellos trabajos donde nuestra preocupación, se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por que suceden ciertos hechos a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas producen. Este es el tipo de investigación que más profundiza nuestro conocimiento de la realidad, porque nos explica la razón, el porqué de las cosas, y es por lo tanto más complejo y delicado pues el riesgo de cometer errores aumenta considerablemente.

En la presente investigación se utilizará un enfoque multimodal. De manera cualitativa se definirán las características, normas y principios bajo las cuales la

universidad realiza sus actividades atendiendo a su labor. De manera cuantitativa se propondrán distintas bases para medir el grado de comprensión de la estrategia de la universidad, el desempeño de la misma con el fin de que los usuarios de la información tengan una plataforma transparente y confiable para determinar si la Universidad logra sus objetivos de manera eficaz y eficiente.

CAPITULO III MARCO TEORICO

3.1 Teorías y modelos en las que se fundamenta el BSC

En este capítulo se hará una reseña histórica del *Balanced Scorecard (BSC)*, partiendo de su origen, continuando con su evolución e identificando su relación con otros modelos de gestión administrativa. Asimismo, al reconocer las teorías administrativas en las que se fundamenta el BSC podremos validar que éste es un modelo que descansa en una base científica y en una práctica resolutoria de los problemas y situaciones que aquejan a las empresas de hoy.

Una teoría puede ser considerada como un sistema lógico compuesto por observaciones, axiomas y postulados, cuya función es afirmar bajo qué condiciones se desarrollarán ciertos supuestos.

Según afirma (Igartua, 2004), el modelo se define "como una representación teórica y simplificada del mundo real, los modelos sirven de ayuda a la hora de formular teorías", por lo que no debe confundirse modelo con teoría. Por tanto, el modelo como la teoría son elementos relevantes en el establecimiento de supuestos o nuevos estudios para respaldar su origen y naturaleza, como es el caso del *Balanced Scorecard*.

3.1.1 Proceso Administrativo

La teoría neoclásica también denominada escuela operacional o escuela del pensamiento administrativo, debido a que concibe la administración como un proceso de aplicación de principios y de funciones para la consecución de objetivos (Koontz, 2004), establece que "las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo". Esto es cuando la planeación, organización, dirección y control, son consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

Todo fenómeno u operación que presenta cambios continuos en el tiempo se denomina proceso (Chiavenato, 2000). Por tanto, el concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre sus elementos son dinámicos y que cada uno de ellos actúa entre sí y afecta a los demás.

La función administrativa no es una entidad aislada, sino una parte integral de un conjunto mayor constituido por varias funciones que se relacionan entre sí, así como todo el conjunto. El proceso administrativo es dinámico sólo cuando el concepto de función se aborda desde esta perspectiva. Ver *Ilustración No.1*

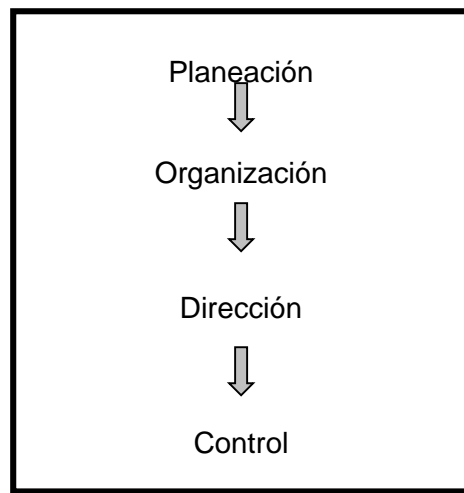


Ilustración 1 Funciones administrativas, vistas como proceso secuencial

La interacción de los elementos que conforman el proceso administrativo tiene una secuencia cíclica, es decir, la sucesión de cada función o elemento se repite continuamente.

Concluyendo, cuando las funciones administrativas son consideradas en su totalidad, conforman el proceso administrativo; cuando se toman aisladamente la planeación, la organización, la dirección y el control son sólo funciones administrativas.

De acuerdo con (Chiavenato, 2000), el estudio del proceso administrativo incluye el conocimiento de las cuatro funciones administrativas, planeación, organización, dirección y control.

La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

La jerarquía de la planeación se conoce en tres niveles: estratégica, táctica y operacional. Las características que las distinguen se ubican en el contenido, extensión en el tiempo y la amplitud. Tabla No. 1 Niveles de planeación

Tipo de planeación	Contenido	Extensión en el tiempo	Amplitud
Estratégica	Genérico, sintético y amplio	Largo plazo	Macro orientada: enfoca la empresa con totalidad
Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Enfoca cada unidad de la empresa por separado
Operacional	Detallado, específico y analítico	Corto plazo	Micro orientada: enfoca cada tarea u operación

Tabla No. 1 Niveles de planeación

La empresa a la que no le importe a dónde ir, puede que esté a merced de múltiples fuerzas del mercado. La competencia, podrá arrasarla; las ideas innovadoras sustituirán a sus productos, los nuevos métodos de mercado harán que los suyos se conviertan en obsoletos. Nunca alcanzará sus metas.

Por lo tanto, planear estratégicamente quiere decir escoger un destino, evaluar rutas alternativas y decidir el curso específico para alcanzar el destino que eligió.

Además de la planeación corporativa, todo gerente hace planes como parte de su trabajo cotidiano, cada ejecutivo debe anticiparse al futuro y calcular el

tiempo, gente, capital, materiales necesarios para abastecer la producción de bienes y servicios de los que es responsable. Existen diversas herramientas de planeación que ayudan en este proceso, entre éstas se encuentran técnicas de programación, método de ruta crítica, técnica de revisión y evaluación de proyectos, administración de proyectos.

3.1.2 Planeación Estratégica

La planeación estratégica puede describirse desde varios puntos de vista para que sea comprendida en forma más profunda (Steiner, 1983).

El primero considerando que la planeación trata con el *porvenir* de las decisiones actuales, lo cual significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción del futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. Por tanto, la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y los peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros (Steiner, 1983).

El siguiente punto de vista es el *proceso*, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr dichas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo y, que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboran los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

Tercero, la planeación estratégica es una *actitud*, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. (Ackoff, 2004) dice: "el no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es"

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la empresa.

Estas cuatro características fundamentales sirven de base para el desarrollo de definiciones conceptuales y operativas; sin embargo, con la intención de aclarar lo que es la planeación estratégica es importante comentar lo que no es.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el

momento. La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compra de material, instalaciones, mano de obra, etc., va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Tenemos el negocio adecuado?, ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes una vez al año. Por tanto, la planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

En realidad la planeación estratégica no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, tampoco representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Las etapas de la planeación estratégica comprende cuatro etapas: el Análisis de Entorno, en donde se estudia las oportunidades y amenazas; el Análisis Interno en donde se analizan las fortalezas y debilidades; la Formulación de los Objetivo, Misión y Visión y por último la Formulación de las Estrategias.

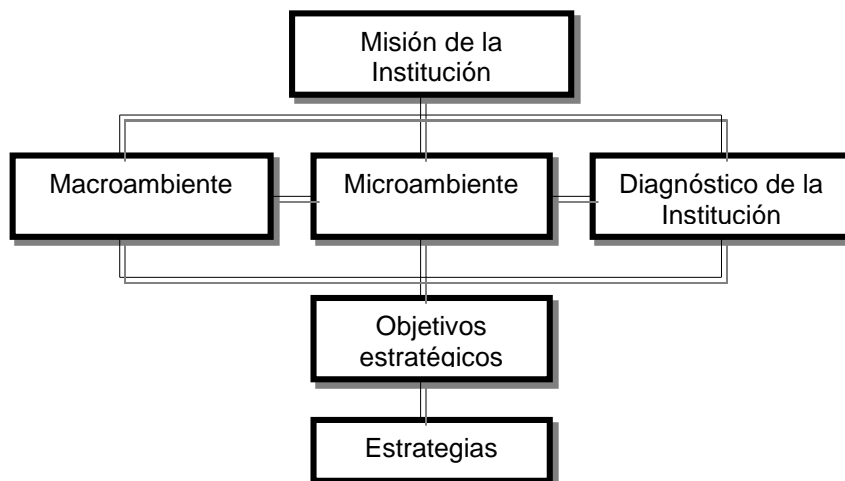


Ilustración 2 Formulación de Objetivos, Misión, Visión y Estrategias.

2.1.3 Evolución del Control de Gestión

Esta temática ha sido abordada por diversos autores, unos de forma sencilla (Fayol, 1961) quien planteaba que "el control consiste en asegurarse de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas", y otros lo enriquecieron con el curso del tiempo, reconociendo la relación que existe entre el control y las actividades de formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, presupuestos, uso racional de recursos, medición y verificación de los resultados, análisis de desviaciones y corrección del desempeño o mejora. Otros autores destacan, la estrecha relación entre el control de gestión y el desarrollo de las estrategias, aspecto de vital importancia para el entorno donde se desenvuelven las empresas de hoy, pues la gestión sólo conducirá a resultados exitosos si previamente se ha marcado la meta y la estrategia para alcanzarla.

De forma tal, que las definiciones clásicas consideran tres etapas: seguir un plan, determinar y explicar las desviaciones y, por último, definir las acciones correctivas, existiendo una sola forma de aplicar el control de gestión, sin considerar que no existen dos organizaciones iguales, ni que una misma organización es igual a sí misma en el transcurso del tiempo. Por otro lado, muchas organizaciones carecen de un plan o tienen deficiencias normativas en su plan, haciendo imposible la aplicación del control de gestión, en el sentido clásico. En resumen, el control de gestión no puede conformarse con la verificación de los resultados reales con una norma preestablecida, sino que, tiene que orientarse a reconstruir de manera continua la norma de eficiencia en sí misma, mediante un planteamiento de diagnóstico permanente y la revalidación de los objetivos (Lorino, 1993).

Por su parte, el enfoque moderno parte de reconocer el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales como lo expresara (Anthony, 1990): "el Control de Gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen sobre sus subordinados para poner en práctica las estrategias y objetivos de la misma". El control de gestión debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones, como los mecanismos de

control *feed-forward* ya que el control *a posteriori*, basado en la contabilidad tradicional y como fotografía de lo ocurrido, no tiene capacidad creativa para solucionar los problemas. Se necesita un cambio de enfoque de los sistemas de control de gestión que ayude a la mejora de la productividad, al seguimiento de los factores que determinan la competitividad empresarial (calidad, atención al cliente, entregas rápidas, etcétera), sistemas que consigan motivar al personal y evaluar sus realizaciones. Los autores consideran, además, que el control de gestión presenta una estrecha relación entre la imagen que proyecta la empresa hacia la sociedad y sus resultados, a la vez que forma parte de los tres niveles de la gestión empresarial (estratégico, táctico y operativo). Es un equilibrio dinámico entre lo que la empresa como tal desea hacer y la sociedad con su conjunto de normas, costumbres y valores condiciona y sugiere que haga. Por tanto, el control de gestión comprende el sistema informativo necesario para gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial y el nivel de servicio prestado al cliente; de manera tal que, se alcance el equilibrio entre imagen y resultados de la empresa.

3.1.4 *Tableau de Bord*

*Tableau de Bord*², utilizado en Francia durante las últimas décadas del siglo XX. Según (Kaplan, 1996) el *Tableau de Bord* se diseñó con el objetivo de ayudar a los empleados a gestionar la empresa mediante la identificación de factores clave de éxito, especialmente aquellos que se podían medir como variables físicas.

También es conocido como una fórmula de control de la actividad empresarial ideada por la doctrina francesa que constituye una simplificación de la contabilidad presupuestaria o gestión previsional. Cuando se trata de organizaciones medianamente complejas, en las que la concatenación entre la

² El *Tableau de Bord* no tuvo tanta suerte como el BSC en popularizarse, debido entre otras cosas a que en la época en que apareció como una herramienta de control, el desarrollo de las TIC's no alcanzaba los mismos niveles de la actualidad

actuación empresarial y sus resultados no es inmediata o trivial, como ocurre, por lo general, en organizaciones empresariales más simples, la intuición o la mera observación no son suficientes para medir los resultados de la gestión.

Se necesita el concurso de métodos o técnicas para evaluar los resultados de la actuación empresarial, uno de los cuales es la denominada "*tableau de bord*" o cuadro de mandos. Mediante esta técnica, el responsable de la gestión de una parte de la empresa (área comercial, productiva, financiera, o de la totalidad de la misma) selecciona aquellas variables o indicadores más relevantes, los llamados puntos clave o "*clignotants*". Cuando estos indicadores rebasan determinados valores críticos (máximos, mínimos o ambos a la vez), se tienen previstas las medidas a tomar para reconducir la situación de la empresa.

Los puntos clave o variables de control pueden variar de una empresa a otra, o incluso dentro de una misma empresa, con el transcurso del tiempo; dependen también del grado de exhaustividad y la finalidad del control a realizar. En el ámbito comercial las variables de control pueden ser, por ejemplo, las ventas previstas para el siguiente ejercicio económico o período de planificación, la cuota de mercado que la empresa espera o quiere poseer frente a sus competidores, la evolución del saldo de las cuentas de stock de productos terminados y clientes, etcétera; en el ámbito financiero los puntos clave suelen ser el grado de endeudamiento, el fondo de maniobra, algún ratio de liquidez y la rentabilidad; y en el ámbito o sector productivo, el volumen de producción, así como ciertos indicadores o medidas de la productividad y determinados estándares de calidad.

3.1.5 BSC y su relación con la calidad

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.

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 o servicio.

Y luego en la perspectiva interna, si el cliente pide calidad, entonces se tienen que hacer las cosas con calidad. Este es el punto de vista de la Calidad del proceso. Por lo tanto, se tiene que aprender que es Calidad y empezar a aplicarla, enseñar las herramientas de calidad y difundir la cultura de la calidad y esto se hace 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 o servicio más la imagen y su relación. Dentro de los atributos del producto encontramos la calidad.

Las empresas que tienen definidos procesos de calidad utilizan la definición de dimensiones de la calidad; por ejemplo los costos, oportunidad, seguridad y motivación. Es común que estas dimensiones de la calidad se equiparen con las perspectivas del *BSC*.

Esto ayuda a observar que las empresas que trabajan procesos de calidad, están también usando alguno de los conceptos claves del *BSC*. También es común que estas empresas definan procesos como un conjunto de causas que interactúan para generar un resultado (producto o servicio). Estas causas son los distintos medios que utilizan las organizaciones para alcanzar sus objetivos. En el *BSC* se acostumbra partir de las necesidades del cliente suministradas por la propuesta de valor y a través de la Cadena de Valor agregado, identificar los procesos que se requieren para satisfacer las necesidades de los clientes. Entonces se puede ver claramente la conexión con la Calidad en el proceso de operación, que es donde se fabrica un producto o se entrega un servicio. Cuando se habla de la ISO 9000 y de los premios de calidad se puede apreciar como esta relación es estrecha aún más.

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 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 estar perdiendo dinero y clientes, entonces se puede utilizar una reingeniería focalizada y una vez mejorados se procede a darles el mantenimiento mediante el TQM.

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

Otro punto especial de contacto, son las herramientas de la calidad; las Básicas: diagrama de causa-efecto, Pareto, histograma, hoja de verificación, diagrama de dispersión, gráficas de control, flujograma. Estas herramientas se utilizan en el día a día siendo el diagrama de causa-efecto 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 relaciones entre los objetivos estratégicos del *BSC*.

Por otro lado, 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 se utilizan en el direccionamiento estratégico, son muy útiles en el momento de diseñar un *BSC*, por ejemplo el diagrama de afinidad nos puede permitir 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.

Su relación con la ISO 9000/ QS 9000, comparte el punto de vista de (Martínez Ricardo, 1999) al considerar 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".

También puede observarse que los veinte requisitos de la ISO 9000 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 se mencionan 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, requerimientos de reportes e implementación de equipos de funciones cruzadas.

Para muchas empresas los premios de calidad son otro elemento importante en el camino de la calidad. El Premio Europeo de Calidad (EFQM – Modelos de Excelencia Empresarial), es un modelo compuesto por nueve criterios que se concentran a su vez en dos grupos; los facilitadores (impulsores) y los resultados. En este premio así como el Malcon Baldrige, el canadiense (NQI) e inclusive el brasileño, se observa una relación clara entre las causas (impulsores) y los efectos.

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 de desempeño organizacional, usar el concepto del *BSC*, igualmente el modelo EFQM recomienda en su criterio de resultados del negocio usar una mezcla balanceada de indicadores financieros y no financieros.

Entre las semejanzas del *BSC* y el EFQM, podemos mencionar los mismos objetivos: ambos buscan la implantación de la estrategia, la comunicación y aprendizaje y el mejoramiento de los procesos. También, 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 asume las relaciones causa – efecto, el *BSC* intenta establecerlas.

El autoanálisis es otro de los usos que se le está dando a los premios de calidad, ayuda a identificar claramente las áreas de mejoramiento y de esta manera podría alimentar o reajustar los objetivos estratégicos claves del *BSC*. En relación a la necesidad del *BSC* en la calidad, con frecuencia se escucha que empresas que han sido líderes de la calidad mencionan la frase "la calidad ha muerto en esta empresa", algo duro de reconocer pero real. Para estas empresas el *BSC* es un inyector de energía a los programas de Calidad Total. Otras más que han aplicado juiciosamente los procesos de calidad, dicen haber encontrado en el *BSC* la pieza clave que faltaba.

La calidad puede llevar a las empresas a un exceso de indicadores de proceso (impulsores) y desbalancearlas e incluso en algunos casos a perder el norte, debido a que estos indicadores de proceso no se encuentran enlazados con los indicadores de resultados y estos a su vez con los resultados financieros. También, en otras ocasiones, la calidad tiende a llevar a las empresas a enfocarse solo en los detalles y no en lo principal, en estos 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 para visualizar permanentemente la relación entre el resultado financiero y el no financiero.

Por otra parte, no todas las empresas tienen la capacidad 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 y al considerar que los programas de calidad sean llevados como un fin no como un medio, a través del *BSC*, el programa de calidad se visualiza como una iniciativa o proyecto que ayuda al logro de un objetivo estratégico de la empresa.

En conclusión los modelos de calidad y el *BSC* no son rivales, son complementarios. Se enriquecen y fortalecen mutuamente. Según (OLVE, 2000) en su libro *Performance Drivers* no hay ninguna evidencia que muestre el uso de los programas de calidad y el *BSC* conjuntamente que haya repercutido negativamente a ninguna empresa.

3.1.6 Etapas del Desarrollo del *BSC*

El *BSC* fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de *Harvard*) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para "*Analog Devices*", una empresa del sector de semiconductores (Kaplan, 1996).

Esta herramienta surgió porque los modelos de desempeño tradicionales, que dependían fundamentalmente de las valoraciones de la contabilidad, no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en que existía una fuerte intensidad tecnológica.

(Martinez Pedros, 2005) en su libro "La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral" reconoce que el Balance Scorecard (*BSC*) ha pasado por tres etapas después de su creación en 1987. La primera cuando *Analog Devices* diseñó un sistema de seguimiento a la estrategia al cual denominaron Scorecard. Posteriormente Robert Kaplan de la Universidad de Harvard así como el Consultor David Norton, notaron como en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores financieros, siendo que parte del valor de una empresa está en función de otros aspectos que no tienen que ver con lo financiero.

De esta manera se creó el término *Balanced Scorecard*, pues identificaron otras áreas diferentes a la financiera para medir el desempeño de una

organización. El *BSC* ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas. El primer *BSC* se centró en la medición y reporte (1992), posteriormente el concepto se amplió para utilizar la herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia (1996), mientras que a partir del 2000, la herramienta se utiliza para gestionar la estrategia corporativa. *Ilustración No. 3*



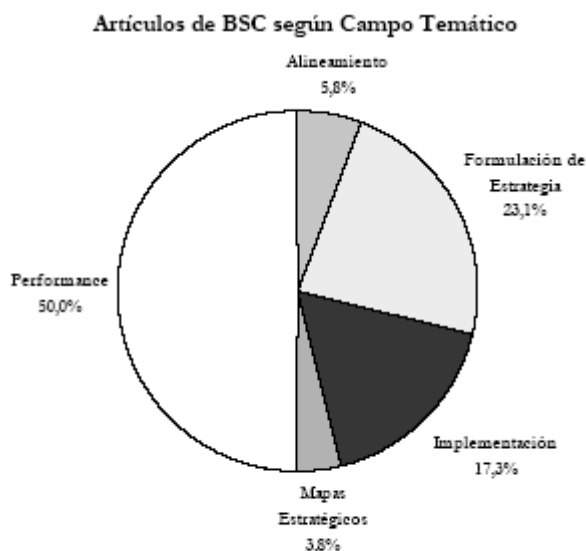
Ilustración 3 Evolución del BSC

De esta manera la breve historia y rápida evolución del *BSC* se inicia en 1992 con la publicación de *"The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance"* en la *Harvard Business Review*. Este documento causó un gran impacto entre académicos y directivos, a tal punto que se hizo merecedor del premio al mejor artículo del año por dicha revista. En esta trayectoria de surgimiento y evolución del *BSC* como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas. La primera etapa es la que se centra fundamentalmente en el *performance* o desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que nos permitan medir su alcance. En la segunda etapa el *BSC* trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores. En la tercera fase, se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa-efecto y se establecen los mapas estratégicos. Por último, la cuarta etapa hace

referencia al alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de *BSC*.

La difusión de este modelo inició cuando Kaplan y Norton, ubicados en la escuela de *Harvard*, tienen la tradición de utilizar la revista *Harvard Business Review* como medio para difundir sus ideas e investigaciones. Sus artículos son escasos en otras revistas académicas, donde sí se hallan artículos de otros autores, bien criticándolos o bien presentando sus resultados y modelos alternativos (igual que los clásicos trabajos de estrategia de Michael Porter). Adicionalmente los artículos presentados por Kaplan y Norton han ido acompañados de la publicación de cuatro libros de la serie de *BSC* que se apoyan en más de 300 experiencias de empresas que utilizan la herramienta.

Resulta interesante constatar la etapa de desarrollo en la que se encuentra el *BSC*, en una investigación doctoral hecha por el Dr. José Luis Masson Guerra y Jordi Truño I Gual "La Cuarta Generación *Balanced Scorecard*: Revisión Crítica de La Literatura Conceptual y Empírica (Masón, 2005)" destaca lo siguiente: de 52 trabajos publicados y analizados la mitad de los ellos están concentrados en explicar el *performance* exclusivamente, y posteriormente el tema más importante es el de formulación de estrategia. En cuanto a la implementación, 9 trabajos se rescatan de la muestra. El resto corresponde a trabajos que están en los temas emergentes de Mapas Estratégicos y Alineamiento.



Fuente: ISIWEB y SCOPUS (2006)

Ilustración 4 Artículos publicados del BSC por campo temático

Esos mismos documentos fueron clasificados en conceptuales y en empíricos. En el primer grupo están 8 de los autores del *BSC* y 10 trabajos de otros autores. El grupo de trabajos empíricos abarcó 34 documentos, de los cuales la mitad, son estudios de casos. Esto obedece a la fase de investigación en la que se halla esta herramienta, pues se está tratando de documentar todas las experiencias de *BSC* alrededor de la comunidad virtual creada para tal efecto, igual como ocurre con Michael Porter en el caso de Estrategia y Competitividad.

Los mismos documentos fueron clasificados según su área de aplicación el 53,9% de los trabajos están vinculados a las áreas de Dirección General y Dirección Estratégica, lo que revela una predilección en términos de usuarios – mandos directivos altos-. Otras áreas de aplicación son las que se muestran en el siguiente gráfico, donde se pueden observar cinco áreas: Finanzas y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's); Calidad y Sostenibilidad; Recursos Humanos, Capacitación y Conocimiento; Marketing y Relaciones Públicas; y, R&D y Operaciones.

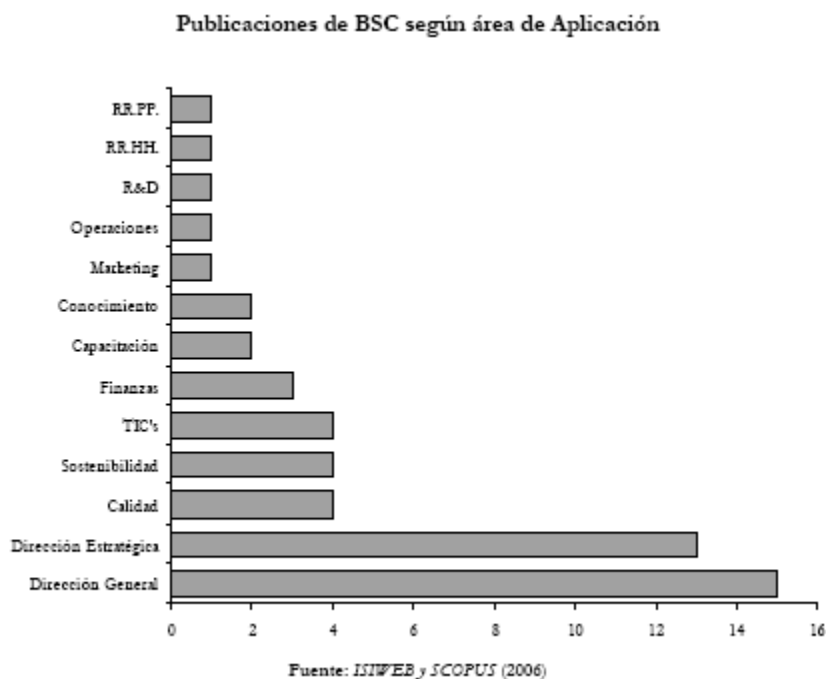


Ilustración 5 Publicaciones del BSC, según área de aplicación

También se clasificaron los documentos según la unidad de análisis, al respecto la mayoría de los trabajos se concentran en empresas (46,1%), corporaciones (23,1%) y PYMES (3,9%). El resto (26,9%) restante en instituciones de salud, administración pública, educación, lo cual indica que el campo de aplicación se ha ampliado en estos 14 años.

En relación al país donde más han realizado investigaciones en este tema se encontró que la mayoría de los trabajos (40,4%) se desarrollaron en Estados Unidos, siguiéndole el Reino Unido con un 17,3%. El resto está repartido en Asia, Resto de Europa y Oceanía.

Además, para tener una visión general del estado del arte de la investigación relacionada con la herramienta del *BSC* tomaron los resultados de una revisión hecha a los artículos de los autores que han desarrollado esta herramienta de dirección estratégica para comprender su finalidad, las características concretas y analizar la evolución de la herramienta desde sus orígenes. Así también los resultados del análisis realizado a trabajos empíricos que han surgido a raíz del *BSC* y las distintas aportaciones y extensiones realizadas hasta la actualidad. (Robert S. Kaplan D. N., 1992), propone por primera vez el

uso del *BSC*, y define esta herramienta como: "a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business". Desde este primer artículo, Kaplan y Norton han ido desarrollando esta herramienta con una serie de ocho artículos publicados la mayoría en la *Harvard Business Review* (7), más cuatro libros complementarios, como se muestra en la siguiente tabla.

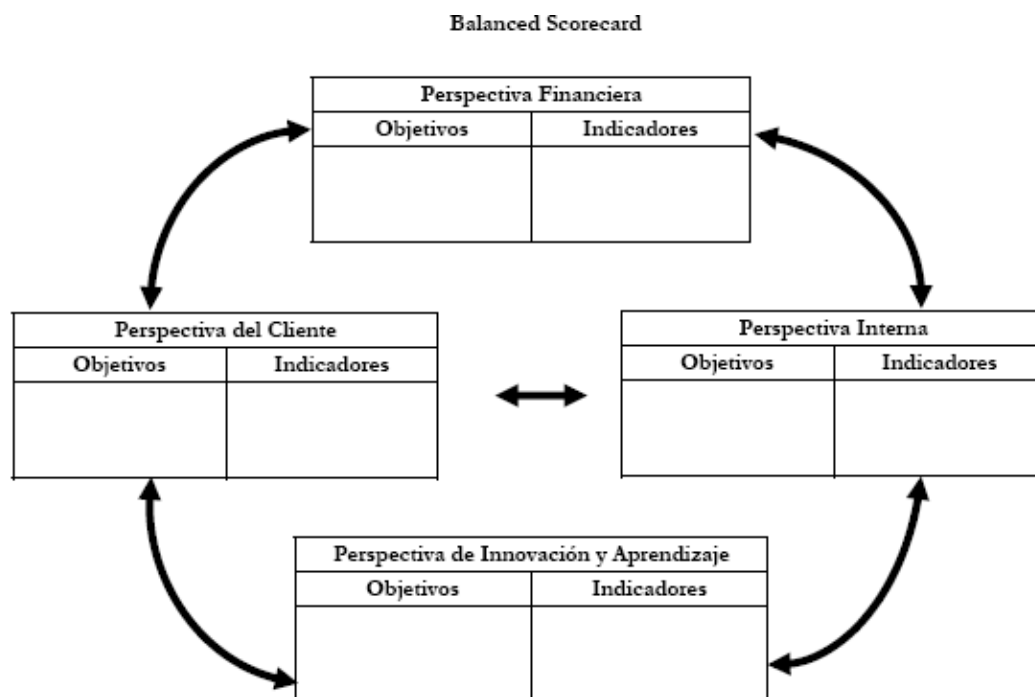
Historia y Evolución Conceptual del Balanced Scorecard

Año	Citas	Obra	Título	Principal Aportación
1992	223	Artículo	The Balanced Scorecard: Measures that drive performance	Determinan 4 procesos que relacionan los objetivos a largo plazo con las acciones a corto plazo. El BSC no es solo un sistema de medidas del desempeño, sino que es un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo.
1993	48	Artículo	Putting the Balanced Scorecard to Work	El BSC permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo.
1996	66	Artículo	Using the balanced scorecard as a strategic management system	EL BSC no es realmente una herramienta de formulación estratégica. Se pueden implementar los indicadores del BSC cuando la estrategia está bien implementada a la empresa.
1996	22	Artículo	Linking the balanced scorecard to strategy (Reprinted from the Balanced Scorecard)	
1996		Libro	The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action	
2000	15	Artículo	Having trouble with your strategy? Then map it	Para poder implementar la estrategia toda la organización debe comprenderla. Por este motivo se proponen los mapas estratégicos.
2001		Libro	The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment	
2004	4	Artículo	Measuring the strategic readiness of intangible assets	
2004		Libro	Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes	
2005	0	Artículo	The office of strategy management	La planificación y la implementación de la estrategia deberían estar más relacionadas ya que a menudo las empresas no consiguen desarrollar sus planes iniciales.
2006	0	Artículo	How to implement a new strategy without disrupting your organization	
2006		Libro	Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies	

Tabla No. 2 Evolución conceptual del *BSC*

Fuente: Kaplan y Norton Cuadro de mando integral. (Robert S. Kaplan D. N., 1992)

El primer modelo de *BSC* planteado, que correspondería a la primera fase del *BSC*, en el cual aparecen las cuatro perspectivas que según sus autores permiten a los directivos tener una visión general de su negocio: Perspectiva de los clientes, para comprender cómo ven los clientes a la empresa; Perspectiva Interna, para determinar las características de excelencia de la compañía; Perspectiva de innovación y aprendizaje, para analizar si se puede continuar creando valor; y Perspectiva Financiera para ofrecer una visión general a los accionistas.



Fuente: Kaplan y Norton (1992)

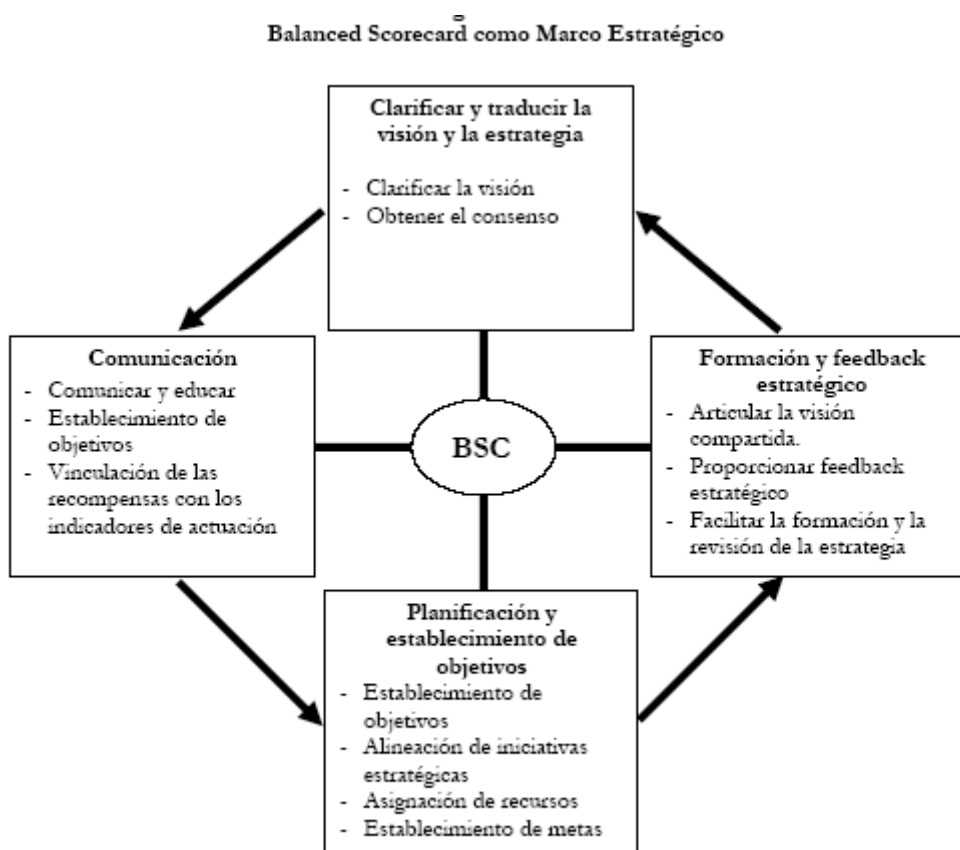
Ilustración 6 Primer Modelo del BSC

Esta primera versión del *BSC* se podría equiparar con el *Tableau de Bord*³, utilizado en Francia durante las últimas décadas del siglo XX. Según (Robert S. Kaplan D. P., 2000) el *Tableau de Bord* se diseñó con el objetivo de ayudar a los empleados a gestionar la empresa mediante la identificación de factores clave de éxito, especialmente aquellos que se podían medir como variables físicas.

La primera versión del *BSC* que era considerada fundamentalmente como un conjunto de indicadores, financieros y no-financieros y agrupados desde distintas perspectivas, evolucionó hasta una segunda fase de plena incorporación de la estrategia en el sistema de dirección y gestión empresarial. En (Kaplan, 1996), proponen el *BSC* como nuevo sistema de dirección estratégica que incorpora los cuatro procesos siguientes:

³ El *Tableau de Bord* no tuvo tanta suerte como el *BSC* en popularizarse, debido entre otras cosas a que en la época en que apareció como una herramienta de control, el desarrollo de las TIC's no alcanzaba los mismos niveles de la actualidad.

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia: traducir la estrategia de la unidad de negocio en objetivos estratégicos concretos para cada una de las cuatro perspectivas diferenciadas.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: utilizar mecanismos de comunicación para trasladar a todos los empleados los objetivos críticos que se deberían alcanzar para que la estrategia de la empresa tenga éxito.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: cuantificar los resultados a largo plazo que se quieren alcanzar, identificar los mecanismos y recursos necesarios para alcanzarlos, y establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no-financieros del BSC.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica



Fuente: Kaplan y Norton (1996c)

Ilustración 7 El BSC Sistema de Dirección Estratégica

En (Kaplan, 1996) se establecen los tres principios que permiten que el *BSC* de una empresa esté vinculado a su estrategia: relaciones causa-efecto; inductores de actuación; y vinculación con las finanzas. En primer lugar, el *BSC* tiene que definir la estrategia de una unidad de negocio mediante una secuencia de relaciones causa-efecto (conjunto de hipótesis), proporcionando relaciones explícitas entre estas hipótesis y los objetivos e indicadores establecidos. En segundo lugar, los autores definen los inductores de actuación como aquellos indicadores específicos para una unidad de negocio en particular. Por último, se destaca la vinculación con las finanzas en el sentido de enfatizar la relación entre el *BSC* y los resultados financieros. Como explican los mismos autores: "En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores del *BSC* deben estar vinculados con los objetivos financieros" (Kaplan, 1996).

En resumen, como se presenta en la *Ilustración* anterior, el *BSC* pretende relacionar la estrategia de una unidad de negocio con un conjunto de indicadores, financieros y no-financieros, a largo plazo. Esta evolución del *BSC* como nuevo modelo de dirección y gestión estratégica que relaciona las cuatro perspectivas del *BSC* con los objetivos estratégicos, se formalizó a partir de (Robert S. Kaplan D. P., 2000) en los Mapas Estratégicos, los cuales configuran la tercera fase de evolución del *BSC*.

3.1.7 Problemas que trata de resolver el *BSC*

Existen problemas comunes a muchas organizaciones, entre ellos que el determinante del valor de las empresas se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles; la estrategia no implementada en todos los niveles de la organización; la dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la empresa; la ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; carencia de claridad en las relaciones causa- efecto, lo que dificulta la toma de decisiones; la visión a corto plazo, así como la excesiva concentración en indicadores financieros, al respecto afirma el (Consulting, 2000), el *BSC* trata de dar respuesta a muchos de los retos actuales que se plantean los responsable de las empresas, toda vez que, por medio de ésta

herramienta es posible medir los activos intangibles clave para cada negocio, puede hacer operativa la visión, también puede medir los aspectos relevantes para el éxito de la empresa desde una perspectiva integral, además de involucrar a todo el equipo directivo y alinearlos con la estrategia y permite gestionar los recursos desde el punto de vista estratégico.

3.1.8 Aplicaciones del BSC

El *Balanced Scorecard* (BSC) es aplicable a cualquier tipo de organización, sea esta privada, pública, con o sin fines de lucro, gobiernos, etc. Por supuesto que algunas perspectivas pueden cambiar de nombre, por ejemplo para una institución pública como una universidad su perspectiva de clientes podría llamarse "alumnos" pero en el fondo se refiere a quienes consumen o hacen uso de los productos o servicios de la institución y de la percepción que tienen sobre dicha institución.

3.1.9 Iniciativa privada y pública

El *Balanced Scorecard* (BSC) es un sistema de gestión estratégica, aplicable a empresas y organizaciones pertenecientes a los más diversos sectores de actividad económica, social y política; se combina fácilmente con otras teorías, conceptos y herramientas de la gerencia moderna, lo que le da una gran flexibilidad.

Igualmente, el BSC se puede aplicar en una amplia variedad de áreas funcionales de las organizaciones, así como en procesos y unidades de negocio que conforman a las empresas, entre ellas el área de Recursos Humanos, de Tecnología de la Información, Logística, Innovación y Desarrollo de productos, de Apoyo Administrativo, de Seguridad e Higiene, por mencionar algunos.

Asimismo, la gran flexibilidad y capacidad para combinarse y sacar provecho a otros conceptos y herramientas de la gerencia moderna, permiten aplicar el BSC con resultados importantes y en breve plazo, sobre campos tales como

Gobernabilidad, Responsabilidad Social Empresarial, Clubes, Organizaciones Sindicales y Empresariales, Universidades.

En el caso del sector público cobra especial importancia la perspectiva del cliente o usuario, porque las entidades públicas deben medir su desempeño por cuan eficaz y eficientemente cumplen con las necesidades de sus grupos de interés y no por sus resultados financieros, como las entidades privadas. La gestión pública ha cambiado sustancialmente y ahora en las organizaciones gubernamentales existe un mayor énfasis en la eficiencia y en los resultados. Es así que el *BSC* se convierte en una herramienta de gestión clave para el éxito de una entidad pública.

3.1.10 Beneficios del *BSC*

La implementación del *BSC* supone el uso e integración de indicadores diversos de diferente índole y en distintos niveles organizacionales, lo cual permite a la alta gerencia conocer de forma adecuada los resultados operativos y la contribución de la gestión de sus empleados de nivel medio e inferior a la consecución de sus objetivos organizacionales.

En cierta forma, el *BSC* es una herramienta lógica, ya que revela la efectividad en forma escalonada de las diversas perspectivas estratégicas (Sampedro, 2001). Por ejemplo, el resultado en el área financiera va a depender de la capacidad de servir óptimamente a los clientes, y lo clientes serán servidos apropiadamente en la medida en que los procesos internos sean manejados óptimamente y, por último, los procesos se nutren de acuerdo al adecuado funcionamiento de la infraestructura de aprendizaje organizacional.

Algunos otros beneficios del *BSC* es que permite comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, consiguiendo alinear las acciones de cada empleado hacia el logro de ésta. También es una herramienta de control que propicia la toma de decisiones de una manera eficiente.

Sin embargo, uno de los aportes más importantes que esta herramienta provee, es que permite a la organización mantenerse centrada en la puesta en práctica de la estrategia definiendo objetivos en el corto, mediano y largo plazo, es decir, le ayuda a mantener el rumbo deseado.

Para que la organización pueda disfrutar de los beneficios que el *BSC* ofrece, es necesario que ésta cuente con un buen sistema de comunicación, equipos de trabajo, coordinación de acciones y liderazgo real. También es importante que en su implantación se asegure el consentimiento y apoyo del nivel superior para el proyecto, que se involucre a las personas a través de un buen plan de comunicación y que se verifique que sea dirigido por una persona correcta; de no ser así el *BSC* no proporcionará los efectos positivos para los que fue creado.

Esta herramienta pretende ser realista y expresar de alguna manera lo que los estados financieros no señalan como valor real: las capacidades, las habilidades, la fidelidad de los clientes y las bases de datos, por mencionar solo algunos (Sampedro, 2001). Lo que busca es comunicar de una mejor manera a todos los accionistas, empleados, acreedores y público en general la capacidad que posee la organización para crear valor.

3.2 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

En esta parte se pretende hacer una definición de los conceptos que dan fundamento al ser y quehacer del *Balanced Scorecard*.

3.2.1 Misión

Teniendo en cuenta que el *proceso de planificación estratégica* comienza con la fijación clara, exacta y precisa (Kotler, 2004), resulta imprescindible que los planificadores (entre los que se encuentran, empresarios, ejecutivos, mercadólogos y otros) conozcan antes, cuál es la **definición de misión**, con la finalidad de que tengan el fundamento básico para iniciar la elaboración de una **misión** que sea capaz de mover a las personas a ser parte activa de lo que será la razón de ser de la organización.

El primer componente de la exposición de una *misión* es definir con claridad el negocio de la organización. Definir su actividad involucra esencialmente responder estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será? ¿Cuál debería ser?.

Definición de Misión:

- Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define la ***misión*** de la siguiente manera: *"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"* (Jack, 2000)
- La ***American Marketing Association***, en su Diccionario de Términos, define la ***misión*** como el *"propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos: (1) la historia de la organización; (2) las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; (3) las consideraciones ambientales; (4) los recursos de la organización; y (5) sus capacidades distintivas"* (Association, 2014).
- **Simón Andrade**, autor del libro "Diccionario de Economía", define el término ***misión*** como la *"finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin"* (Andrade, 2005).
- El **Diccionario de Marketing de Cultural S.A.** define la ***misión*** como *"el origen, la razón de ser de la corporación; la cual, se ve influenciada en momentos concretos por varios elementos, como puede ser: La historia de la empresa, las preferencias de la dirección y de los propietarios del negocio, los factores externos o del entorno en que se enmarca, los recursos de que dispone y los puntos fuertes en cada momento"*.

- Finalmente, la **Real Academia Española**, en su Diccionario de la Lengua Española, menciona (en una de sus definiciones) lo siguiente: "*Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido*" (Española, 2006).

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, se plantea la siguiente **Definición de Misión**:

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Y de forma breve podría decirse que **Misión** es la "razón de ser" de una organización que debe ser transmitida a los empleados y usuarios.

3.2.2. Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Jack, 2000).

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas

cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir (Thompson, 2001).

En síntesis, la **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Diferencias Entre Misión y Visión:

Según Jack Fleitman, hay muchas diferencias entre **misión** y **visión**. Por ejemplo:

1. Algunos dicen que la **visión** es más genérica que la **misión** y, por lo tanto, que es menos precisa.
2. Otros creen que la **visión** es algo que yace en la mente de una persona y, por consiguiente, que es menos objetiva que subjetiva.
3. En contraparte, suele pensarse que la **misión** es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.

En todo caso, conocer el sitio adonde se va allana considerablemente el camino, y desde este punto de vista, *el concepto de **misión** es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su **visión**.*

Sin embargo, cabe señalar que existen otros puntos de vista acerca de las diferencias entre la **misión** y **visión**, y que se pueden resumir en los siguientes conceptos:

- Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la **misión**.

- Lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la **visión**.

En otras palabras, la **misión** pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la **visión**, en el futuro a largo plazo de éste (Jack, 2000).

Fusión de Misión y Visión:

Dentro de las múltiples posibilidades que se pueden dar al momento de elaborar una exposición de **misión y visión**, está la de tener ambas fusionadas, por ejemplo, en una sola declaración de **misión**.

Acerca de ésta afirmación, los autores (Thompson, 2001) mencionan que en caso de que la exposición de la **misión** de una compañía no solo establezca una diferenciación clara del *negocio actual*, sino que también indique *hacia dónde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los años próximos*, conlleva a que los conceptos de la **misión** de la compañía (o exposición de la misión) y la **visión** estratégica se *fusionen*; en otras palabras, una **visión** estratégica y una **misión** del negocio orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo.

3.2.3 Estrategia

Como se sabe la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de 50 años (Villarroel, 2014).

El término estrategia es de origen griego. *Estrategeia*. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

En el diccionario Larousse se define **estrategia** como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de

rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión .

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- "Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa".
- "Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios".
- "La dialéctica de la empresa con su entorno".
- "Una forma de conquistar el mercado".
- "La declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse".
- "La mejor forma de insertar la organización a su entorno".

El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del *management*, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y la definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas (Porter, 1995).

"Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica" (Ronda, 2002).

(Mintzberg, 1998), plantea en su libro *five Ps for strategy*, cinco definiciones con "p". **Plan**. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. **Ploy**. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. **Patrón**, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. **Posición**, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) **Perspectiva**: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

(Morrisey, 1993), define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Según (Renau, 1995): la estrategia empresarial "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

(Stoner, 1989), en su libro Administración señala: "los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", "planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales;
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;
- Supone un marco temporal más largo;
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y
- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada (Koontz, 2004).

Si se observa bien los conceptos enunciados se puede percibir claramente tres tendencias: la primera los conceptos que giran en torno a la dinámica de la organización con el entorno; el segundo la formulación o logro de objetivos y una tercera hace referencia a la competencia.

Así podríamos decir que la estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

3.2.4 Perspectivas

Según el Diccionario de la Real Academia Española, perspectiva se puede definir como "Punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto (Española, 2006).

Así pues perspectivas son las múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, en el *BSC* permiten ver el negocio en cuatro perspectivas.

Cada perspectiva tiene objetivos que se vinculan mediante una relación causa-efecto, son medibles a través de indicadores. Los indicadores tienen metas de corto, mediano o largo plazo. Cuando una meta no está siendo satisfecha, se diseñan iniciativas (proyectos) para mejorar un indicador en específico, que a su vez se refleja en una mejora en el desempeño de la empresa.

- Perspectiva Cliente

La perspectiva cliente responde a la pregunta ¿cómo nos ven nuestros clientes?, se centra directamente a lo que el cliente necesita para garantizar la permanencia del interés hacia un producto o servicio, para que la empresa obtenga rentabilidad. Esta perspectiva brinda información acerca de lo que el cliente percibe, con base en ello se crean indicadores específicos, que le ayuda al tomador de decisiones a controlar lo que el cliente espera del producto y si se está cumpliendo ese requerimiento. Para esto consideran las categorías tiempo, calidad, funcionamiento, servicio, y costo.

- Perspectiva Interna

Esta perspectiva ataca ¿qué procesos internos debemos mejorar?, enfocándose en los procesos clave del negocio que tienen mayor impacto con el cliente, los factores que afecta son calidad, ciclo de vida, habilidades del empleado, y productividad. Esta perspectiva muestra métricas sobre ciclo de vida, calidad, productividad, y costo, aquellos que están encargados de los

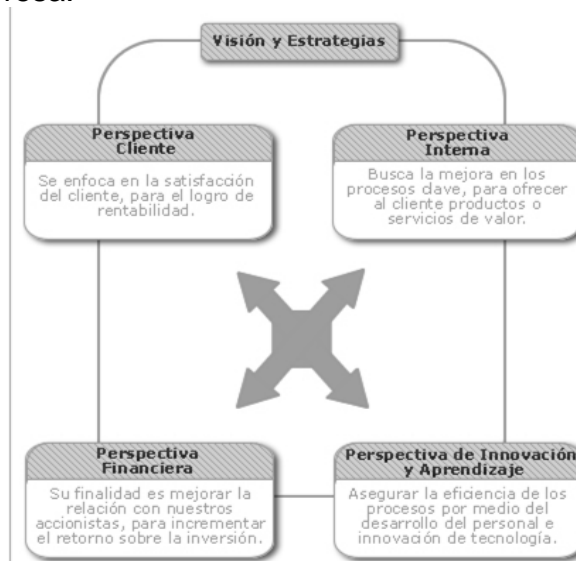
procesos internos deberán idear las métricas a partir de las acciones de los empleados (Kaplan, 1996).

- **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

Su definición responde a la pregunta ¿qué podemos mejorar para crear valor?, porque esta perspectiva se centra en la habilidad que tiene la empresa para la innovación, mejoras y aprendizaje de la compañía para generar valor. Esta perspectiva se enfoca en los indicadores de innovación, desarrollo e introducción de estándares para elaborar más rápidamente un producto, o la introducción de nuevos productos contemplados para futuras ventas. Así mismo contempla las capacidades de la gente, el clima organizacional y la tecnología alineados a la estrategia de la empresa.

- **Perspectiva Financiera**

¿Cómo nos vemos ante los accionistas?, es la pregunta que responde esta perspectiva, es el resultado de acciones operacionales que le ayuda a la empresa a incrementar el retorno sobre la inversión, por si sola no garantiza el éxito financiero porque para eso se necesitan tomar en cuenta todas las perspectivas anteriores, en esta perspectiva se elaboran indicadores de salud financiera de la empresa.



Fuente: Kaplan y Norton 1992

Ilustración 8 Perspectivas del BSC

3.2.5 Mapa estratégico

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos **Strategic Maps**. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de Mando Integral o **CMI**) (Norton, 2004).

De hecho, a ellos se debe el desarrollo del CMI en 1992, que apareció por primera vez en un periódico publicado en Harvard Business Review. El objetivo del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente fue *No se puede controlar lo que no se puede medir*.

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI. De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban EL CMI con éxito: los factores **foco** y **alineamiento**.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: *no se puede medir lo que no se puede describir*. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

Los *mapas estratégicos* son una manera de proporcionar una visión *macro* de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

De este modo por ejemplo, en los *mapas estratégicos* se plantea "ser líderes indiscutidos del mercado", que luego durante la implantación del CMI se transformará en una métrica del tipo "alcanzar el 28% del mercado en 12 meses".

Los altos mandos de la empresa utilizan esta metodología para monitorear a partir del cumplimiento de los indicadores, para tomar decisiones que ayuden a mejorar el desempeño y lograr los objetivos propuestos.

Con *Balanced Scorecard* (BSC) se identifican las cuatro perspectivas, mostrándose la relación de una perspectiva y otra, y muestran los objetivos que tienen cada una de las perspectivas en un tablero al cual se le conoce como tablero de control.

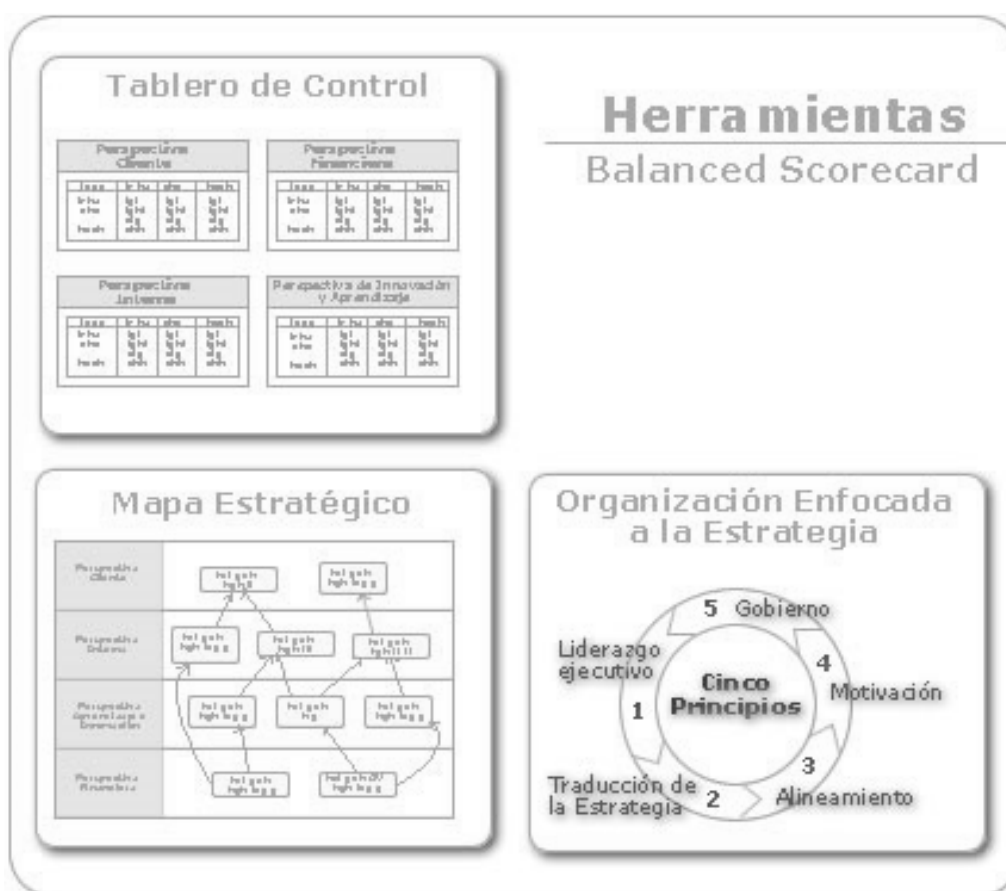


Ilustración 9 Herramientas del BSC

Fuente: Kaplan y Norton 2004

Una de las mejoras de *BSC*, fue el uso de los Mapas de Estrategia, los cuales representan gráficamente la relación causa-efecto que guardan los objetivos y las perspectivas. Para organizaciones con fines de lucro, generalmente se ubica la perspectiva financiera en la parte superior. En otras organizaciones, dada su naturaleza, en la parte superior se muestra la perspectiva que tiene

mayor influencia en el modelo de negocios, posteriormente se muestra el resto de las perspectivas.

Con el fin de hacer de la estrategia una actividad del día a día, Kaplan y Norton proponen cinco principios que mueven a una organización de un enfoque tradicional a una organización enfocada en la estrategia (SFO – *Strategy-Focused Organization*), los principios que la integran son liderazgo ejecutivo, traducción de la estrategia, alineamiento, motivación y gobierno. Estos principios forman un ciclo que ayuda a describir, medir y gestionar de manera continua la estrategia para fomentar la creación de valor para el cliente.

3.2.6 Objetivos estratégicos

Propósitos muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa efecto.

3.2.7 Indicadores

Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

Se considera a los indicadores como variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir. Nacen a partir de la definición de variables críticas para cada objetivo (Kaizen, 2005).

Los indicadores nacen a partir de la definición de las variables críticas para cada objetivo. Es importante diferenciar que unos indicadores reflejan los resultados de la actuación pasada (*Lag measures*), otros describen lo que se hace (desempeño), y son conocidos como "inductores" (*Lead measures, Drivers*), generalmente de corto plazo. Los indicadores de resultados y los

indicadores de desempeño o inductores forman una cadena en la que los resultados del nivel inferior pueden ser los inductores del nivel superior.

- Indicadores Guía del Proceso:

Los indicadores guía indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos "impulsores" del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos.

Los Indicadores de desempeño (*Lag Measures*): reflejan los resultados de la actuación pasada y miden los resultados de objetivos de corto plazo, sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco.

Reflejan resultados de decisiones pasadas. Generalmente no son claros para el personal operativo. Nadie se siente responsable por el resultado.

Son equivalentes a las autopsias pues dan información sobre lo que ya pasó, sin que se pueda cambiar su resultado.

- Indicadores de Resultado:

Los indicadores de resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas la información que dan es definitiva. Orientado a resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos del *BSC* sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

Los Indicadores de actuación o impulsores (*Lead Measures*): describen lo que se hace e impulsan o lideran acciones para generar resultados a largo plazo.

Dicen cómo lo hacemos, muestran pasos a seguir día a día, son más accesibles a gente de línea, el personal se siente responsable de las variaciones y generalmente miden procesos o el desempeño.

En contraposición a las autopsias, equivale a hacer una biopsia, para detectar que está ocurriendo y tomar acciones apropiadas para mejorar el resultado.

Cada grupo de indicadores estará relacionado con una perspectiva del modelo de Kaplan y Norton y medirá los objetivos equivalentes a cada una de las promesas que se les hagan a los usuarios, como el elemento diferenciador con que se ha decidido competir.

Los indicadores nos dicen cómo se medirá cada una de las variables o factores clave de éxito. Se debe detallar la fórmula matemática o la manera en que se recopilarán los datos, quién será el responsable de medirlo, la frecuencia y la fuente de los datos.

3.2.8 Metas

Las **Metas** establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados. Las metas principales, que son aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad, se llaman *metas estratégicas*. Pueden ser cualitativas o cuantitativas.

Las metas son valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador.

Estas metas deben ser retadoras y buscar ir más allá de lo que la organización es hoy día, porque el buscar metas realistas y simples es como no hacer absolutamente nada por algo que se podrían alcanzar por inercia. Las metas no se tienen que fijar tan solo para el largo plazo, pueden ser fraccionadas año por año o bien por trimestres, o menos si la institución desea darle un

seguimiento mayor a su desempeño. Aconsejan que haya un responsable para cada una de las metas establecidas.

Meta es la medida cuantitativa de actuación para ser lograda en un tiempo dado. Ambos la medición y el tiempo necesitan ser especificados para cada "target". Un "target" amplio es igual, pero su valor cuantitativo es mucho mayor, exige un alto desempeño para poder lograrlo.

Kaplan define el "target" como "el nivel de desempeño o tasa de mejoramiento que se requiere".

3.2.9 Implicados responsables

Entidad o posición en la organización con el control directo sobre el proceso que se mide, actuará como apoyo en el proceso de establecimiento de metas.

- Responsable por Reporte:

Entidad o posición encargada de reportar los resultados de cada indicador, con la frecuencia especificada en las definiciones del indicador, debe poder acceder directamente la información y tener la capacidad de efectuar e interpretar los resultados para sugerir cursos de acción.

- Responsable de Establecer Metas:

Entidad o posición encargada de coordinar las actividades individuales en la organización respecto al Indicador-Objetivo y a su vez determinar el nivel deseado de desempeño para la organización.

3.2.10 Proyectos o iniciativas estratégicos

Con las iniciativas estratégicas se trata de especificar las líneas de actuación más importantes a las que se debe enfocar la organización para, desde la posición actual, conseguir alcanzar la nueva posición competitiva.

En función de la distancia que separa la posición actual de la deseada serán más adecuadas unas líneas de actuación encaminadas a proteger la situación actual o bien cambiar la dirección de la estrategia.



Ilustración 10 Propósito de las iniciativas

Fuente: Kaplan y Norton 2000

3.2.11 Concepto de BSC

¿Qué es el *Balanced Scorecard*?

BSC (Balanced Scorecard) es una sigla que se traduce al español como "Indicadores Balanceados de Desempeño".

Robert S. Kaplan y David P. Norton en un artículo publicado en 1992 por *Harvard Business Review*, revolucionaron la gestión de empresas, con el concepto que sus objetivos se alineen a la visión y estrategias por medio de la categorización de los objetivos en diversas perspectivas, para traducirlas en acciones concretas que propician un óptimo seguimiento del desempeño (Robert S. Kaplan D. N., 1992).

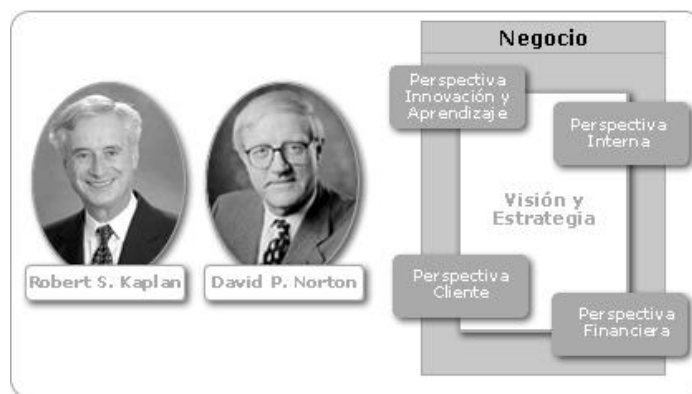


Ilustración 11 Kaplan y Norton, creadores del BSC

Balanced Scorecard (BSC), también conocido en español como Cuadro de Mando Integral (CMI), es un sistema de gestión que responde a las preguntas más importantes que se deben hacer ante la responsabilidad de sacar adelante un negocio, ¿cómo nos ven nuestros clientes?, ¿qué procesos internos debemos mejorar?, ¿qué podemos mejorar para crear valor? y ¿cómo nos vemos ante los accionistas?

Cada una de estas preguntas se responde mediante un conjunto de esfuerzos medibles, colocados en cuatro diferentes perspectivas: perspectiva del cliente, perspectiva interna, perspectiva de innovación y aprendizaje, y perspectiva financiera. Estas perspectivas son las propuestas por los autores, pero se pueden modificar, agregar o quitar las mismas en función de la naturaleza de cada Organización.

Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

Esta metodología deriva de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económico – financiera. Así como no es posible comandar un avión controlando apenas la

velocidad, los indicadores financieros no son suficientes para garantizar que una empresa se dirija en la dirección correcta. Por estos motivos, será necesario monitorear, junto a los indicadores económicos –financieros, el desempeño de mercado, los procesos internos, la innovación y la tecnología. De este modo, los resultados financieros serán fruto de la sumatoria de acciones generadas por personas a través del uso de las mejores tecnologías, vinculación a las mejores prácticas y los procesos internos de la organización, todo esto en armonía con la Propuesta de Valor ofrecida al cliente. Este proceso se denomina “crear valor a través de activos intangibles”

3.3 DESCRIPCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS BÁSICAS DEL BSC

3.3.1 Financiera

Los objetivos financieros de las empresas pueden ser considerados en **tres fases** que son absolutamente diferentes.

Los objetivos financieros en la fase de **crecimiento** enfatizarán el crecimiento de las ventas -en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gasto adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos financieros en la fase de **sostenimiento** pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación, y el margen bruto. Los proyectos de inversiones para las empresas que se encuentran en esta categoría serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico añadido y el valor del accionista. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio.

Y los objetivos financieros para las empresas en fase de **recolección** presionarán el *cash flow*. Cualquier inversión ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas. Los indicadores contables, tales como los rendimientos sobre las inversiones, el valor añadido económico y los beneficios de explotación, son menos relevantes, ya que en estas unidades de negocio ya se han realizado las grandes inversiones. El objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado. No habrá, virtualmente, ningún gasto para investigación y desarrollo, o para ampliar las capacidades, a causa del poco tiempo de vida económica que le queda a las unidades de negocio en fase de recolección.

Una progresión normal, que podría darse al cabo de los años, traslada a las unidades desde la fase de crecimiento a la de sostenimiento, recolección, y finalmente a la salida. Pero ocasionalmente, un negocio que se encuentra en una fase madura de recolección puede, de forma inesperada, encontrarse con un objetivo de crecimiento. Un repentino cambio tecnológico, de mercado o de regulaciones puede tomar lo que previamente, era un servicio o producto maduro y transformado en uno con gran potencial de crecimiento. Una transformación de esta clase cambiaría completamente los objetivos de inversión y financieros de la unidad de negocio. Éste es el motivo por el que los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deben ser revisados periódicamente, por lo menos una vez al año, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

- *La gestión del riesgo*

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el *cash flow* acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia. Por ejemplo, la diversificación de las fuentes de ingresos para depender de un limitado

conjunto de clientes, una o dos líneas de negocios, o unas regiones geográficas determinadas. En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

- *Temas estratégicos para la perspectiva financiera*

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- *Crecimiento y diversificación de los ingresos*
- *Reducción de costes/mejora de la productividad*
- *Utilización de los activos/estrategia de inversión*

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de reducción de los costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio. Por lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados.

También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

- *Crecimiento y diversificación de los ingresos*

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

- Nuevos productos

Los negocios en fase de crecimiento acostumbran a poner el énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos. Un indicador común para este objetivo es el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un período especificado, digamos de dos a tres años.

Para poder hacerse una idea sobre si el nuevo producto o servicio representa una mejora clara sobre las ofertas anteriores, algunas empresas se centran en los precios o en los márgenes brutos de los nuevos productos y servicios, contando con que las ofertas que tengan una funcionalidad y un valor para el cliente mucho más significativo, es probable que proporcionen un margen más alto que los productos maduros existentes.

- Nuevas aplicaciones

Los negocios en fase de sostenimiento pueden creer que es más fácil aumentar los ingresos gracias a productos existentes a los que se les encuentran nuevas aplicaciones: otras enfermedades o achaques para los que un medicamento es eficaz, u otros cultivos a los que un producto químico puede ofrecer protección.

- Nuevos clientes y mercados

Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados

también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos. Indicadores como el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones geográficas pondrán de relieve la importancia de la investigación de esta fuente de incremento de los ingresos. El incremento de la cuota de segmentos seleccionados de mercado de una unidad es un indicador muy utilizado. Además permite que la unidad saque sus conclusiones sobre si el crecimiento de cuota de mercado procede de la mejora en la competitividad o se trata únicamente del crecimiento del tamaño total del mercado.

- Nuevas relaciones

Algunas empresas han intentado sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en la venta de proyectos a los clientes. Tanto si la estrategia de la empresa es aumentar la transferencia de tecnología entre divisiones o aumentar las ventas a clientes individuales de múltiples unidades de negocio dentro de la empresa, el objetivo puede traducirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio.

- Una nueva estrategia de precios

Por último, el crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizás en la fase de recolección, puede conseguirse subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costes.

- *Reducción de costes/mejora de la productividad*

Además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y diversificación de los ingresos, puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costes y productividad.

- El aumento de la productividad de los ingresos

Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costes. Los esfuerzos para reducir costes a través de una automatización especializada y procesos normalizados pueden entrar en conflicto con la flexibilidad necesaria para personalizar los nuevos productos y servicios para los nuevos mercados. Por lo tanto, el objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos -digamos ingresos por empleado-, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.

- La reducción de los costes unitarios

En el caso de los negocios en fase de sostenimiento, el alcanzar unos niveles de costes competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. Puede que el objetivo, más sencillo y claro, de reducción de costes sea reducir el coste unitario de la realización del trabajo o de producción de resultados. Para las empresas con un resultado relativamente homogéneo puede ser suficiente tener como único objetivo la reducción de costes por unidad.

- Mejorar la diversidad de los canales

Algunas organizaciones tienen múltiples canales, a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones. Por ejemplo, los clientes de un banco pueden realizar sus transacciones de forma manual con los cajeros de las agencias, a través de cajeros automáticos (CA) y de forma electrónica por medio del teléfono y los ordenadores. El coste para el banco de procesar las transacciones a través de estos diversos canales es muy diferente.

Así pues, un método especialmente prometedor de reducir costes es pasar la

relación con clientes y proveedores de unos canales procesados manualmente y de alto coste, a los canales electrónicos de bajo coste.

- Reducir los gastos de explotación

Muchas organizaciones están intentando de forma activa reducir sus gastos de venta, generales y administrativos. El éxito de este esfuerzo puede medirse siguiendo la pista de la cantidad absoluta de estos gastos o de su porcentaje sobre los costes o ingresos totales. Por ejemplo, si los directivos piensan que sus gastos generales son relativamente altos comparados con los de la competencia, pueden establecer unos objetivos de reducción de, digamos, los gastos de administración en un porcentaje de las ventas, o de distribución, o *marketing* o gastos de ventas. Los objetivos de reducir los niveles de gasto han de ser equilibrados, en el cuadro, por otras medidas, digamos de grado de reacción de los clientes, calidad y actuación, a fin de que la reducción de costes no interfiera con la consecución de objetivos de servicio al cliente y de procesos internos.

Estos indicadores del tipo productividad exigen que la organización analice el trabajo que está siendo realizado por los recursos de apoyo, intente cuantificar el resultado producido, y luego derive medidas de la cantidad y calidad del resultado producido, así como el ratio entre los resultados producidos y el *input* consumido. Los análisis de costes basados en las actividades proporcionan esta clase de vinculación entre el gasto de los recursos indirectos, de apoyo y administrativos, y las actividades y procesos realizados por estos recursos y los resultados que producen y sirven.

- *Utilización de los activos/estrategia de inversión*

Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleado, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costes y aumentar la utilización de los activos. Puede que las empresas deseen además identificar los inductores específicos que utilizarán

para aumentar la intensidad de los activos.

- Ciclo de caja

El capital circulante, especialmente las cuentas a cobrar, las existencias y las cuentas a pagar, es un elemento importante para muchas empresas de fabricación, venta al detalle, mayoristas y distribuidoras. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de coste de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago.

De hecho, si se ajustan muchísimo las existencias a las ventas finales, se cobra rápidamente de los clientes, y se negocian unas condiciones favorables con los proveedores, les será posible proporcionar, y no consumir, capital procedente de su ciclo operativo día a día. Aunque a muchas empresas les será difícil, si no imposible, tener unos ciclos de caja negativos o cero, el objetivo de reducir los niveles actuales del ciclo puede ser un objetivo excelente para mejorar la eficiencia del capital circulante.

Otras medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto.

Los rendimientos sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarán también el rendimiento general sobre las inversiones de una organización.

- *Objetivos e indicadores de la gestión del riesgo*

Hemos comprobado que, además de aumentar los rendimientos a través del crecimiento, reducción de coste, productividad y utilización de los activos, la mayoría de las organizaciones están preocupadas por el riesgo y la variabilidad de sus beneficios. Cuando sea estratégicamente importante, estas

organizaciones querrán incorporar unos objetivos explícitos de gestión del riesgo a sus perspectivas financieras. Un objetivo de ampliación de las fuentes de ingresos puede servir tanto a un objetivo de crecimiento como al de gestión del riesgo (Kaplan, 1996).

- Conclusión de la perspectiva financiera

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización del Cuadro de Mando Integral no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad, el Cuadro de Mando Integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. Cada cuadro de mando utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Esta evidencia intensifica los fuertes vínculos del Cuadro de Mando Integral con los objetivos, establecidos hace tiempo, de las unidades de negocio.

Incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las

relaciones de causa-efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio. Utilizado de esta forma, el cuadro de mando no es un grupo de objetivos aislados, desconectados, o incluso en conflicto. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, 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 llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

3.3.2 Perspectiva Clientes

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

En el pasado, las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes. Las declaraciones de misión y de visión dicen de forma rutinaria que su objetivo es ser «el número uno a la hora de entregar valor añadido a nuestros clientes», y convertirse en «el proveedor número uno de nuestros clientes». Aparte de la imposibilidad general de que todas las empresas sean el proveedor número uno de sus clientes, uno no puede pelearse con declaraciones inspiradoras que hacen que todos los empleados satisfagan las necesidades de los clientes. Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación

financiera superior a largo plazo debe crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Las empresas que intentan ser todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie, o sea para todo el mundo. Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Así pues, la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Las empresas acostumbran seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente:

- El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar. Como sea que estas medidas, como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes, aparecen en tantos cuadros de mandos integrales, nos referimos a ellas como el grupo central de indicadores.
- El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación -diferenciadores- de los resultados del cliente. Responden a la pregunta «¿Qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y, por último, cuota de mercado?». Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.

A continuación se mencionan los indicadores centrales del cliente que son tomados en cuenta por cualquier empresa.

Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones

Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

- Cuota de mercado y de cuentas

Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota de mercado es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado.

Cuando las empresas tienen unos clientes concretos o segmentos de mercado seleccionados también pueden utilizar una segunda medida de cuota de mercado: la cuota en las compras de esos clientes, que tiene en cuenta la cantidad total de negocios que esas empresas ofrecen en un período dado. O sea, la cuota de negocios con esos clientes seleccionados podría disminuir a causa de que los clientes están proporcionando menos negocio a todos sus proveedores.

- La retención de los clientes

Está claro que una forma deseable de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. Las revelaciones que surgen de la investigación de la cadena de beneficios han demostrado la importancia de la retención de clientes (James L. Heskett, 1994).

Las empresas que pueden identificar fácilmente a todos sus clientes -por ejemplo, empresas industriales, distribuidores y mayoristas, editores de revistas y periódicos, y proveedores de llamadas telefónicas a larga distancia- pueden medir fácilmente la retención del cliente de período a período. Además de limitarse a mantener los clientes muchas empresas quieren medir su fidelidad, por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

- El incremento de clientes

En general, las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. El

indicador de incremento de clientes sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes.

El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos. Las empresas del tipo de las del negocio de tarjetas de crédito o de cuenta, suscripciones a revistas, servicio de teléfono celular, televisión por cable y banca y otros servicios financieros captan nuevos clientes a través de amplios esfuerzos de marketing, que con frecuencia son muy caros. Estas empresas podrían examinar el número de respuestas de clientes a sus solicitudes y la tasa de conversión, que es el número de clientes nuevos dividido por el número de peticiones prospectivas. Podrían medir el coste de cada nuevo cliente adquirido, y el ratio de ingresos de nuevos clientes por cada visita de ventas o por el importe de los gastos de captación.

- La satisfacción del cliente

Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan *feedback* sobre lo bien que lo está haciendo la empresa. Es probable que la importancia de la satisfacción del cliente no pueda ser excesivamente enfatizada. Acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Sólo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva.

- La rentabilidad del cliente

Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente -cuota, retención, incremento y satisfacción-, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables. Obviamente, una forma de tener clientes extremadamente satisfechos (y competidores enfadados) es vender servicios y productos a unos precios muy bajos. Como sea que la satisfacción del cliente y

una alta cuota de mercado son, en sí mismas, sólo unos medios de conseguir unos rendimientos financieros más altos, es probable que las empresas deseen medir no sólo el alcance del negocio que hacen con los clientes, sino también la rentabilidad de este negocio, especialmente en los segmentos de clientes seleccionados. Los sistemas de coste basados en las actividades permiten a las empresas medir la rentabilidad individual y agregada del cliente. Las empresas deben querer algo más que clientes satisfechos y felices; han de querer clientes rentables. Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente, ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes.

Los clientes más antiguos que no son rentables pueden requerir que se pongan unos precios nuevos a los servicios y productos que ellos utilizan ampliamente, o desarrollar unas formas mejores de producir y entregar estos productos y servicios.

Al utilizar tanto el segmento de mercado como la rentabilidad para contemplar a los clientes, los directivos obtienen un valioso *feedback* sobre la eficacia de sus estrategias de segmentación de mercado.

- Conclusión de la perspectiva cliente

Al terminar de formular la perspectiva- del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores -cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad- para estos segmentos seleccionados. Estas medidas del resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios. Sin embargo, estos indicadores poseen algunos de los defectos de las medidas financieras tradicionales. Son históricos, y los empleados no sabrán lo bien que lo están haciendo con respecto a la satisfacción del cliente o la retención del cliente hasta que ya sea demasiado tarde para poder modificar el resultado. Además, los indicadores no comunican lo que los empleados deberían estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar los resultados deseados (Robert S.

Kaplan D. P., 2000).

Los directivos también han de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales
- Imagen y reputación

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden encarrilar a su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

3.3.3 Perspectiva Proceso Interno

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación -identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades,

sigue a través de los procesos operativos entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicio pos venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. Las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviaciones para controlar estas operaciones departamentales son, por supuesto, bien conocidas. Muchas empresas están complementando los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarcan a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbra a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo.

El simple hecho de añadir medidas de la actuación a los procesos existentes o incluso a los reformados, puede conducir a mejoras locales, pero no es probable que alcance objetivos ambiciosos para los clientes y accionistas.

En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Así pues, el proceso de vincular los objetivos de procesos internos con los objetivos de clientes y financieros, implica:

1. Gestionar las relaciones de proyecto existentes, para facilitar un ciclo rápido

de finalización y cobro.

2. Anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes e influir en ellas.

El establecimiento de objetivos e indicadores para estos procesos sólo puede derivarse de un procedimiento vertical, que transforma o traduce la estrategia en objetivos operativos. Con un procedimiento de esta clase, los directivos identificaron nuevos procedimientos para la perspectiva del proceso interno, que conducen a una actuación realmente impactante para los clientes y accionistas.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, se ha descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de organizaciones. La excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de fabricación y de prestación de servicios siguen siendo unos objetivos importantes. La excelencia operativa puede que sea sólo un componente, y quizás no el componente más decisivo, de toda una cadena de valor interno para alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio posventa de calidad superior. Por ejemplo, las empresas que venden equipos o sistemas sofisticados pueden ofrecer programas de entrenamiento para los empleados de los clientes, a fin de ayudarles a utilizar los equipos o sistemas de una forma más eficaz y eficiente. También pueden ofrecer una respuesta rápida a fallos y tiempos de inactividad, reales y potenciales. Un distribuidor de productos químicos para uso industrial desarrolló la capacidad de mantener gran cantidad de documentación detallada y servicios de recogida para los productos utilizados, liberando a sus clientes de una tarea cara, llena de posibles responsabilidades y sujeta a un intenso control gubernamental (Protección del Medio Ambiente, Seguridad y Sanidad). Todas estas actividades añaden valor a la utilización del producto y servicios de la empresa, por parte de los clientes seleccionados.

- Conclusión de la perspectiva proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados. Los sistemas de medición de la actuación convencionales se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y los

servicios que satisfacerán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

El proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes. El proceso de servicio posventa permite a la empresas presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente (Robert S. Kaplan D. P., 2000).

3.3.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en investigación y desarrollo son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. 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.

Pueden definirse tres variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos.

1. Las capacidades de los empleados

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. De hecho, nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización. La aparición, hace un siglo, de gigantescas empresas industriales y la influencia del movimiento de la teoría científica generaron organizaciones que contrataban a los empleados para que realizaran un trabajo muy bien especificado y estrechamente definido. Las elites de las organizaciones los ingenieros industriales y los directivos especificaban detalladamente la rutina y las tareas repetitivas de los trabajadores individuales, y establecían normas y sistemas de control y seguimiento, para asegurarse de que los trabajadores realizaban estas tareas tal y como habían sido diseñadas. Se contrataba a los trabajadores para que hicieran el trabajo físico, no para que pensarán.

Hoy en día, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por computadora han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje; y las empresas de servicios están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información. Además, realizar el mismo trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia y productividad, ya no es suficiente para el éxito de la organización. Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez

más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Los estándares sobre la forma en que se realizaban los procesos internos y las respuestas de los clientes en el pasado, proporcionan una línea básica a partir de la cual deben realizarse mejoras continuas. No pueden ser una norma o un modelo para la actuación presente y futura.

- Indicadores clave sobre los empleados

Se ha descubierto que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- *La satisfacción del empleado*
- *La retención del empleado*
- *La productividad del empleado.*

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

- *La medición de la satisfacción del empleado*

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Así pues, para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos.

La moral de los empleados es especialmente importante para muchas

empresas de servicios en las que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los clientes.

- *La medición de la retención de los empleados*

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y -confiamos- la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

- *La medición de la productividad de los empleados*

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a

largo plazo.

Otro modo de aumentar el ratio de ingresos por empleado a través de disminuciones del denominador es hacer que ciertas funciones provengan del exterior. Esto permite que la organización disponga del mismo nivel de resultados (ingresos) pero con menos empleados internos. Si la contratación de terceros (o exterior) es un elemento sensible en la estrategia a largo plazo de la organización, es algo que debe ser determinado por la comparación de las capacidades del servicio suministrado desde el interior (coste, calidad y capacidad de respuesta) y las del proveedor externo. Pero el indicador de los ingresos por empleado no es probable que sea importante para esta decisión.

Una forma de evitar el incentivo de acudir al exterior para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleado es medir el valor añadido por empleado, restando los materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior de los ingresos en el numerador de este ratio. Otra modificación, para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es medir el denominador por el coste laboral en lugar del número de empleados.

Así pues, al igual que otros indicadores, los ingresos por empleado son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleado para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

- Inductores de aprendizaje y crecimiento para una situación concreta

Una vez que las empresas han elegido los indicadores clave sobre los empleados -satisfacción, retención y productividad- deben identificar a los inductores específicos, para una situación concreta, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Perfeccionamiento de la plantilla

Muchas de las organizaciones que están construyendo sus cuadros de mando integrales están sufriendo unos cambios radicales. Si el negocio ha de conseguir alcanzar sus objetivos de cliente y de proceso interno, sus empleados han de aceptar unas responsabilidades espectacularmente nuevas. Deben dejar de reaccionar únicamente a las solicitudes de los clientes para pasar a anticiparse de una forma proactiva a sus necesidades y venderles un conjunto ampliado de productos y servicios. Esta transformación es representativa del cambio de papeles y de responsabilidades que actualmente muchas organizaciones necesitan que sus empleados lleven a cabo.

Se puede considerar la demanda de empleados re cualificados a lo largo de dos dimensiones: el nivel de recualificación exigida y el porcentaje de plantilla que necesita ser re cualificado. Cuando el grado de recualificación de los empleados es bajo, una formación, entrenamiento y educación normal serán suficientes para mantener las capacidades de los empleados. En este caso, la recualificación de los empleados no tendrá la prioridad suficiente para merecer un lugar en el Cuadro de Mando Integral de la organización.

Sin embargo, hay empresas que necesitan re cualificar a sus empleados de una forma significativa, si es que quieren alcanzar sus objetivos financieros a largo plazo y de proceso interno.

2. Las capacidades de los sistemas de información

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sean suficientes. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Es probable que ello incluya, una estimación sobre la rentabilidad de cada cliente, derivada de un análisis de costes basados en las actividades. Los empleados de primera línea también han de ser informados sobre qué segmento ocupa cada cliente individual, a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un *feedback* rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Sólo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costes, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos.

3. Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

- Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica

El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo, ampliamente utilizado, es el número de

sugerencias por empleado. Esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización.

Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podrían ser el porcentaje de procesos con *feedback* disponible sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y coste, y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso *on-line* a la información sobre los clientes.

- Indicadores de mejora

El resultado tangible de poner en práctica con éxito las sugerencias de los empleados no tiene por qué estar restringido a ahorros en los gastos. Las organizaciones también pueden buscar mejoras en, digamos, calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos.

El indicador de la media vida asume que cuando los equipos de calidad total aplican con éxito los procesos formales de mejora de la calidad, han de ser capaces de reducir los defectos a una tasa constante.

Para utilizar el indicador de la media vida como una medida del resultado para las sugerencias de los empleados y su implicación en la mejora del proceso, una empresa debería:

- Identificar dónde quiere mejoras en los procesos,
- Estimar las medias vidas esperadas para estos procesos, y
- Construir un índice que informe del porcentaje de procesos que están mejorando a la tasa especificada por las medias vidas estimadas.

El indicador del número de sugerencias que se han puesto en práctica con éxito y la tasa de mejoras que se están produciendo realmente en los procesos críticos son unas buenas medidas del resultado para el objetivo de equiparación individual y de la organización. Estas medidas indican que los empleados están participando activamente en las actividades de mejora de las organizaciones.

- Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral.

Las organizaciones pueden medir no sólo los resultados sino también unos indicadores intermedios a corto plazo de sus intentos para comunicar y alinear a los individuos con los objetivos de la organización.

- Indicadores de la actuación de equipo

En la actualidad son muchas las organizaciones que reconocen que satisfacer los objetivos de los clientes y accionistas exige unos procesos internos excelentes. Los directivos de estas organizaciones con frecuencia creen que sus metas de extensión para la actuación del proceso de negocios no pueden conseguirse sólo porque los individuos trabajen más, sean más listos y estén mejor informados. Cada vez más organizaciones están acudiendo a los equipos para conseguir procesos importantes, como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas. Estas organizaciones quieren objetivos e indicadores para motivar y monitorizar el éxito de la constitución y la actuación de equipos.

- Conclusión de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

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, Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes

en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados (satisfacción, productividad y retención) proporciona medidas del resultado procedente de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación de la organización. Los inductores de estos resultados son, hasta la fecha, algo genéricos y menos desarrollados que los de las tres restantes perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Estos inductores incluyen unos índices resumen de la cobertura del trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de la equiparación personal, del equipo y del departamento con los objetivos estratégicos. La ausencia de medidas específicas para la empresa indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que pueden vincularse mucho más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio (Norton, 2004)

3.4 IMPLEMENTACIÓN DEL BSC

La implementación del BSC debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implementación del mismo (Martinez Pedros, 2005). Por lo tanto, se debe dividir el proceso de implementación en una serie de cinco fases: Planificación, Proceso de Reflexión Estratégica, Desarrollo del Mapa Estratégico, Implantación y Control y Seguimiento.

3.4.1 Planificación del BSC

En esta fase previa de planificación deben establecerse los siguientes aspectos:

- El *equipo de trabajo* que va a intervenir. Aunque se dice que la estrategia debe convertirse en el trabajo de todos, es habitual iniciar el proceso de reflexión a través del equipo directivo,

después proceder al despliegue de los objetivos a través del resto de la organización.

- *El calendario de las fechas del proyecto.* Si no se fijan hitos y fechas intermedias este tipo de proyecto se convierten en tareas inacabables.
- *El sistema de organización del proyecto.* Para ello se establecerán diversas técnicas como reuniones grupales, reuniones individuales, entrevista, por mencionar algunas.
- *El sistema de documentación del proyecto.* Las conclusiones que se vayan obteniendo en cada una de las fases se deben ir documentado con el fin de estar al alcance de todos los participantes en el proyecto.

3.4.2 Proceso de Reflexión Estratégica

Aunque el BSC tiene como objetivo describir la estrategia de la empresa, es habitual que no se haya realizado con anterioridad ningún proceso formal de planificación estratégica, motivo por el cual se deberá reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- *La misión, visión y valores*
- *La estrategia corporativa (en qué negocio queremos estar)*
- *La estrategia competitiva en cada una uno de los negocios (excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente)*
- *La estrategia operativa (qué funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia)*

3.4.3 Desarrollo del Mapa Estratégico

Como ya se mencionó antes, el mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara o comprensible y debe contener los siguientes elementos:

- *Las perspectivas de análisis*, (financiera, clientes, procesos, capacidades estratégicas o de aprendizaje).
- *Los objetivos estratégicos* en cada una de las perspectivas (fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión).
- *Los indicadores*, son reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- *Los objetivos de las cuatro perspectivas* deben relacionarse entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la historia de la estrategia de la empresa.
- *Las metas* (valor objetivo que se desea obtener para un indicador para un periodo de tiempo determinado).
- *Una vez establecidos los objetivos estratégicos*, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones, de forma que la empresa consiga alcanzar las metas planteadas (Norton, 2004).

3.4.4 Implantación del Mapa Estratégico

Una vez confeccionado el mapa estratégico de la empresa se debe proceder a comunicar y trasladar el mismo a toda la organización, siendo los objetivos en los siguientes:

- Trasladar la estrategia a la gestión operativa a través del recorrido por el mapa estratégico. Solo lo que se puede describir de un modo sencillo se comprenderá por parte de toda la organización.

- Alineamiento de las diferentes partes de la organización con la estrategia. Esta es una de las tareas fundamentales de los líderes de cualquier empresa.
- Motivación hacia el comportamiento estratégico.

Contrario a lo expuesto, en la economía industrial, la fuerza de trabajo no necesitaba conocer la estrategia de la empresa, según Frederic Taylor decía “*los trabajos sencillos para gente sencilla*”. Sin embargo, debe considerarse que en la economía actual esto no es cierto, pues la gente sencilla, es la gente que realiza las tareas y éstas son los peldaños hacia la estrategia. Es fundamental que la organización conozca la estrategia, convirtiéndose en el trabajo diario de todo el mundo. Para ello es necesario actuar del siguiente modo:

- Comunicar lo que es importante
- Establecer metas de mejora en los procesos
- Tratar de construir mapas individuales, de modo que cada persona puede entender cómo contribuye con su trabajo a los objetivos estratégicos de la organización.
- Establecer un sistema de incentivos y recompensas que premie la realización de trabajos excelentes que contribuyen al éxito de la estrategia de la empresa.
- Convertir la estrategia en un proceso continuo, es decir vincular los objetivos estratégicos dentro del sistema presupuestario de la empresa, de este modo se rompe la debilidad que se pone de manifiesto de dedicarle menos de una hora al mes a reflexionar sobre la estrategia.
- Provocar un proceso de cambio a través del liderazgo, la estrategia significa cambio, implica desplazarse de la posición actual a la posición deseada (visión).

3.4.5 Control y Seguimiento

Formular la estrategia no es suficiente. Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o fracaso en las acciones desarrolladas. Además, debe

considerarse la comunicación de los resultados a la organización, ya que si no tienen puntos intermedios de control no sabrán anticipadamente si están realizando correctamente sus tareas y si estas repercuten en el éxito de la estrategia de la empresa.

3.4.6 Aplicación del BSC en todos los niveles de la empresa

Aunque el nivel de origen del BSC en una empresa es en el nivel corporativo, es insuficiente desarrollarlo solo ahí, si no se da a conocer en todos los niveles de poco servirá el esfuerzo del diseño. Dicho sea de paso, si no se es capaz de desplegar el BSC corporativo en cuadros de mando alineados desde la cúspide hasta el nivel más bajo de la empresa, los esfuerzos no conseguirán los resultados deseados, que es la puesta en marcha de la estrategia de la empresa.

Con este fin se debe realizar la aplicación en cascada del BSC que supone el proceso de desarrollar el BSC o cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa. El BSC de los niveles operativos debe estar en línea con el corporativo al identificar los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución hacia los objetivos generales de la empresa.

Aunque algunos indicadores pueden ser los mismos a lo largo de toda la empresa, en la mayoría de los casos el BSC del nivel inferior incluyen medidas que reflejan las oportunidades y los retos específicos de su propio nivel.

3.4.6.1 El proceso de aplicación del BSC en cada uno de los niveles de la organización

Al implementar el BSC en los niveles inferiores la empresa puede conseguir beneficios para los propios trabajadores en el sentido que los empleados pueden demostrar cómo su trabajo contribuye a la consecución de las metas de la empresa, también facilita la coordinación entre los objetivos personales y la estrategia corporativa. El proceso que hace accesible estos beneficios lo constituye cuatro etapas de acuerdo con (Martinez Pedros, 2005).

- a) Comunicar el *BSC* corporativo (el que se usa para toda la empresa) es el punto de partida de la aplicación en cascada, para lo cual se pueden utilizar diversas vías como:
- a. Hacer jornadas de puertas abiertas sobre el *BSC*
 - b. Usar el intranet de la empresa, no solo como vehículo de comunicación del *BSC*, sino también como medio de control y seguimiento, publicando periódicamente el nivel de consecución de las metas fijadas.
 - c. Hacer reuniones directivas para formar a los asistentes en *BSC*
- b) Los objetivos e indicadores del *BSC* corporativo se aplican luego al nivel siguiente, que normalmente contiene unidades de negocio individuales.
- c) En el tercer nivel de la aplicación en cascada, los departamentos y grupos específicos desarrollan el *BSC* basándose en el *BSC* que tienen delante del suyo, es decir, en este caso el de la unidad de negocio. La pregunta clave que deben responder los integrantes de un departamento es la siguiente: ¿Qué podemos hacer en nuestro nivel para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas?. A este respecto es importante mencionar que la aplicación en cascada no es un simple ejercicio de fraccionar los objetivos de alto nivel en piezas más pequeñas y repartirlas por toda la empresa. Como mucho servirá para ciertos parámetros financieros, pero no con conceptos como la fidelidad de clientes o el desarrollo de nuevos productos.

Por otra parte, para que los objetivos e indicadores organizativos de alto nivel no carezcan de sentido para personas que trabajan en niveles inferiores de la empresa, es importante examinar cuidadosamente el *BSC* corporativo y determinar sobre qué objetivos e indicadores puede influir cada nivel de la empresa.

- d) El último nivel de la aplicación del *BSC* es el de equipo y el personal. Si se consiguiera la aplicación a nivel personal, podemos decir que la empresa tiene el instrumento para la evaluación personal. Con el *BSC*

personal se evitan problemas como la subjetividad de las evaluaciones, el retraso de en la realización de las mismas, la escasa información entre evaluaciones respecto a las tendencias que se están produciendo, por mencionar algunas. Por lo tanto, el *BSC* individual o personal permite:

- a. Crear conciencia del *BSC* y de la importancia de seguir el rumbo marcado por la estrategia de la empresa
- b. Generar compromisos, responsabilidades y obligaciones.
- c. Incrementar la comprensión de los objetivos del resto de áreas y su interrelación con el *BSC* corporativo.
- d. Ofrecer una clara línea de razonamiento desde los objetivos individuales de los empleados hasta la estrategia de la empresa.
- e. Conseguir un apoyo para el proceso de fijación de metas.

Considerando lo antes expuesto y a modo de conclusión diríamos que la aplicación en cascada, si se hace bien, puede generar beneficios importantes. Trasladar el *BSC* a todos los niveles de la empresa es algo que indica a todos los empleados cuáles son los impulsores de éxito en la empresa y les proporciona la oportunidad de definir de qué forma contribuyen a ese éxito. Además, se incrementa el nivel de motivación que se consigue como consecuencia de hacer partícipes a todos los miembros de la empresa en el establecimiento de objetivos e indicadores.

3.4.7 Claves de éxito para la implementación del *BSC*

Para concluir este tema es importante hacer una reflexión sobre los aspectos clave que garantizan una implantación con éxito del *BSC*.

Para ello, traigo a colación algunas características de empresas que se caracterizan por experimentar un estancamiento estratégico según (Martinez Pedros, 2005):

- a) Los sistemas de información no son consistentes con la realidad empresarial actual, donde no solo cuentan las medidas financieras, sino que está tomando un mayor peso la gestión de intangibles.

- b) Las medidas financieras tradicionales suponen conducir el negocio mirando por el espejo retrovisor, solo explican el pasado, pero no facilitan los procesos de toma de decisiones a futuro.
- c) Se sacrifica el largo plazo en beneficio de la rentabilidad a corto plazo, con el fin de justificar los resultados anuales de la empresa, sin tener en cuenta el sembrar convenientemente las semillas de resultados futuros de la empresa.
- d) Las medidas financieras tradicionales no ayudan a los niveles operativos de la empresa a conocer si están realizando su trabajo con eficiencia y eficacia.
- e) El 90% de las empresas no es capaz de implantar su estrategia, por desconocimiento de la misma en todos los niveles de la organización, la inexistencia de vinculación de la estrategia con los objetivos operativos.

Para contrarrestar este problema (Martinez Pedros, 2005) propone 10 aspectos clave para asegurar, en la medida de lo posible un proceso de reflexión estratégica a través del *BSC* con amplias posibilidades de éxito en su implantación y que, por tanto, asegure la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

1. *Ideas claras en los comienzos del BSC.* Para abordar con éxito el proceso del desarrollo del *BSC* es necesario que la dirección de la empresa tenga las ideas claras respecto a lo que es y los beneficios que aporta. El empezar con un proceso de formación previo a través de una empresa especializada sobre los conceptos y metodología del *BSC* se constituye en un punto de partida fundamental si queremos seguir por un buen camino.
2. *Apoyo de la dirección.* Ninguna iniciativa respecto al *BSC* tendrá posibilidades de supervivencia si no tiene apoyo total e incondicional de la dirección de la empresa. Y este debe ser comunicado eficazmente a través de reuniones, intranet, comunicados, entre otros.
3. *Un equipo de implantación competente.* La filosofía del *BSC* parte de la base de hacer partícipe a todo el personal de la organización, pero pretender abordar el inicio de este proceso en organizaciones de un

número elevado es muy costoso e interminable. Por este motivo, la elección de un equipo de *BSC* consistente se convierte en un factor clave. Los principales básicos de configuración de este equipo son los siguientes:

- Ninguna persona ni ningún equipo tiene toda la información necesaria para construir el *BSC*.
 - Los miembros del equipo de *BSC* se convertirán en los guías o representantes del mismo, transmitiendo al resto de la organización las conclusiones obtenidas del proceso de reflexión.
 - Participar en el equipo del *BSC* puede ser una oportunidad de aprendizaje del modelo de negocio de la empresa.
 - Dar cabida en este a personal especializado (consultores) puede ser una buena manera de establecer la coordinación, la fijación de calendarios, el control de grado de avance del proyecto y el establecimiento de metodología que ayude en el proceso de desarrollo del *BSC*.
4. *El líder del BSC.* Debe ser la persona que guíe el proceso de implantación del *BSC*, debe tener habilidades de comunicador y debe involucrarse con toda la organización para conseguir el máximo apoyo en el proyecto
 5. *Formación y educación.* La formación previa y durante el proceso de desarrollo del *BSC* se constituye en un instrumento fundamental para el éxito del mismo. Aunque el *BSC* transmite la idea de simplicidad y claridad, esto no debe difundirse con que el proceso de desarrollo también lo sea. Además, en dicho proceso debemos hacer participar a muchas personas con diferentes objetivos e intereses. De este modo la formación de los participantes será una garantía de comprensión de los objetivos perseguidos y un facilitador del proceso de desarrollo.
 6. *El quid de la cuestión: el mapa estratégico.* En la elaboración del mapa estratégico se juega en mucho el éxito del proceso de implantación del *BSC*. El mapa estratégico debe ser capaz de contarnos la historia de la estrategia de la empresa.

El mapa estratégico identifica los objetivos, y lo que es más importante, las relaciones causa-efecto entre dichos objetivos; de manera, que se produce un *test*.

7. *Obtener información lo más pronto posible.* La mejor manera de conocer si el avance del proyecto es correcto es obtener rápidamente *feed-back* de los objetivos e indicadores establecidos a través del control de los resultados reales frente a las metas que ya se estén establecidas. Esto permite obtener información respecto a la bondad de los objetivos e indicadores seleccionados y la dificultad en recabar la información.
8. *Realizar la aplicación en cascada del BSC.* La aplicación en cascada del *BSC* supone el despliegue del mismo a todos los niveles de la organización, pasando del *BSC* corporativo, al *BSC* de las unidades estratégicas de negocio, al *BSC* de los departamentos y áreas y, finalmente al *BSC* personal.
9. *Vincular el BSC a la gestión operativa del negocio.* Solo la correcta vinculación de los objetivos del *BSC* (visión del negocio), con los objetivos del día a día de la empresa nos asegurará que el esfuerzo de todo el personal en la consecución de los mismos no decaiga. Esto solo puede conseguirse a través de dos vías:
 - El encaje de los objetivos del *BSC* en los presupuestos anuales, para de este modo obtener un control mensual/trimestral del grado de éxito o fracaso en relación a las metas planteadas.
 - El establecimiento de un sistema de incentivos que vincule los objetivos personales y departamentales con los objetivos estratégicos de la empresa.
10. Hacer del *BSC* una parte de la organización. No pensar en el *BSC* como un proyecto que se debe iniciar y finalizar. El *BSC* no tiene fin ya que, dado un primer modelo, éste se irá modificando con el paso del tiempo, bien porque se encuentran objetivos más ajustados a la estrategia de la empresa, o quizás los indicadores seleccionados no muestren correctamente lo que pretendíamos y se decide modificarlos. También por cambios en el entorno que pueden afectar la estrategia de la empresa.

CAPITULO IV RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DEL BSC EN UNA UNIVERSIDAD (UVAQ).

4.1 Proceso estratégico para el diseño del BSC

El camino para implementar el BSC comienza por definir y clarificar la filosofía institucional, es decir, la misión y visión de la organización, elementos que le dan sentido y orientación a la empresa. Posteriormente la formulación de la estrategia a través del desarrollo de los temas estratégicos representados en un mapa que son de gran ayuda para identificar las alternativas que van acercando a la empresa al cumplimiento de su propósito y por último la implementación de la estrategia corporativa.

4.1.1 Aclarar la Misión y Visión

La Misión y Visión de la UVAQ está definida en tres documentos institucionales "Filosofía Institucional", "Modelo Educativo UVAQ" y "Plan de Desarrollo Institucional 2002-2010", en todos se describe la misión de la siguiente manera: "Formar personas integralmente inspirados en el humanismo católico de Don Vasco de Quiroga, para ser agentes de cambio en beneficio de la sociedad", a su vez, la Universidad aclara cada elemento crítico, que a continuación se menciona:

Formar: Significa que la UVAQ, favorece el desarrollo integral del ser humano a partir de un conjunto de valores humanos y cristianos, más allá de la instrucción y la transmisión de información, la adquisición de ciertas habilidades o lograr una excelencia académica.

Persona: La UVAQ, considera a cada persona como un ser humano con cuerpo y espíritu, que posee una dignidad superior entre los seres terrenales por ser creado a imagen y semejanza de Dios.

Integralmente: Abarcar al todo con sus partes; en un desarrollo armónico de todos los elementos que constituyen al ser humano: Cuerpo, sensibilidad, afectividad, inteligencia, voluntad, sociabilidad; para que el resultado sea el ser humano trascendente.

Inspiración Católica de Don Vasco de Quiroga: El educador se constituye en apóstol y necesita un estímulo trascendente. Ese estímulo es la doctrina cristiana vivida al estilo de Don Vasco de Quiroga que contempla a todo el personal como formador y educador.

Agentes de Cambio en Beneficio de la Sociedad: Disposición para influir en el mejoramiento del medio, proponer y adaptarse a las nuevas exigencias del entorno, siempre con un enfoque de servicio, proactivo y de bien común.

Como parte del autoestudio institucional para la acreditación de la Universidad ante la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior se realizó una encuesta de opinión a una muestra de 498 personas de la comunidad educativa de la universidad, entre alumnos, docentes y personal administrativo, y se encontró que el 91% conocen la misión de la universidad por que ha leído alguno de los documentos institucionales.

Respecto a la visión, se encuentra documentada de una forma amplia en el Plan de Desarrollo Institucional 2002 – 2012. De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 96% no la conoce y el 24% la ha leído sin llegar a comprenderla debido a su extensión, lenguaje filosófico y redacción.

Considerando resultados anteriores se procedió a realizar un análisis de la visión confirmando la percepción de la comunidad educativa, toda vez que no se encuentra definido elementos como el objetivo fundamental, el marco competitivo y las ventajas competitivas.

Tomando en cuenta que una visión debe ser redactada de manera clara concisa y en un lenguaje común a la comunidad educativa, se desarrolló la

siguiente propuesta, misma que está siendo evaluada por la Junta de Gobierno de la Universidad para su aprobación.

"Ser una Universidad privada con una estructura académica y administrativa sólida, fundamentada en la calidad profesional y humana de su comunidad educativa. Una Institución que posee un alto prestigio en la región centro occidente del país por el reconocimiento de la competencia profesional, el compromiso social y humano de sus egresados.

Nos desarrollamos en un entorno de crecimiento rentable y sostenible, a través de la práctica de políticas claras y sistemas eficientes que nos permiten aprovechar óptimamente nuestros recursos.

Nuestros productos y servicios educativos se caracterizan por: la innovación y actualización, en un marco de la investigación institucional y educativa, el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida, de acuerdo con el entorno social contemporáneo de la región".

Haciendo un análisis para el estudio de la visión, es posible descomponerla en las siguientes partes:

Objetivo fundamental: poseer un alto prestigio y reconocimiento en la región centro occidente del país.

Marco competitivo: en productos y servicios educativos innovadores de acuerdo con el entorno social contemporáneo de la región

Ventajas competitivas: mediante una estructura académica y administrativa sólida, fundamentada en la calidad profesional y humana de su comunidad educativa, con políticas claras y sistemas eficientes, en un marco de la investigación institucional y educativa, el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida

Panorama del futuro implícito: las fuentes de las ventajas competitivas está en la innovación y actualización de los productos educativos y la eficiencia de los sistemas.

De acuerdo con la metodología del *BSC* se procedió a identificar los temas estratégicos o rutas estratégicas de la visión.

- a. Estructura sólida
- b. Prestigio y reconocimiento regional
- c. Crecimiento sostenido y rentable

4.2 Establecer el mapa estratégico

Como ya se mencionó antes un mapa estratégico es una representación gráfica o visual de la estrategia de una organización, se elabora bajo una arquitectura específica de causa y efecto y sirve para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*. Identificar y alinear los objetivos de las perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia organizacional focalizada e internamente consistente. (Véase la *Ilustración* de la página siguiente).

A su vez, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas desde su ámbito de responsabilidad para contribuir al éxito de la empresa o institución.

El proceso aplicado en la construcción del mapa estratégico de la UVAQ inició con la identificación de las rutas estratégicas, enseguida se establecieron las cuatro perspectivas, comenzando por la de enfoque al cliente debido a giro y tipo y misión (institución educativa, asociación civil, sin fines de lucro). Después por cada perspectiva se ubicaron y relacionaron los objetivos. Un objetivo es la declaración concisa de lo que un componente específico de la estrategia global debe alcanzar y que es crítico para su logro.

Para facilitar la operación de la estrategia se desglosa un mapa por cada ruta estratégica.

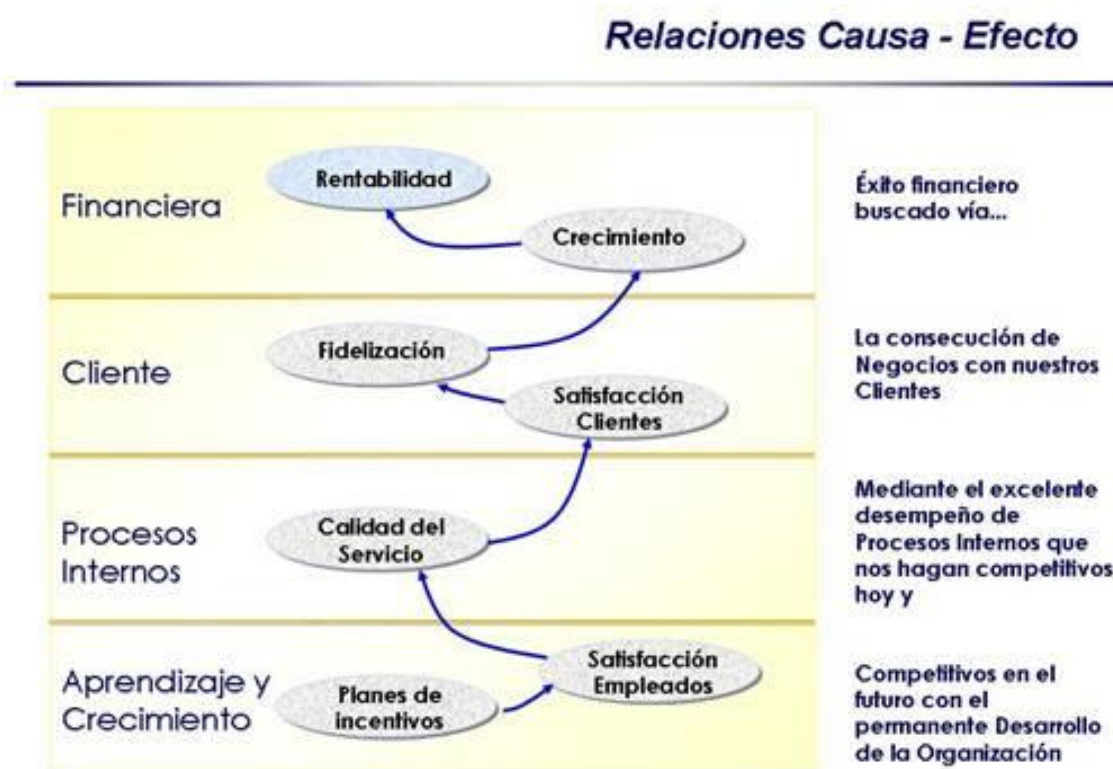


Ilustración 12 Mapa estratégico causa-efecto.

4.3 Definición de Objetivos estratégicos para cada perspectiva

En el mapa estratégico solo se muestran de manera resumida los objetivos estratégicos, con el propósito de facilitar la identificación de estos y su relación entre las distintas perspectivas. Sin embargo, su logro significa por principio tener una clara comprensión, razón por la cual el siguiente paso es describirlos en función de cada perspectiva.

Los objetivos se representan con frases de acción (verbo/objeto) y pueden incluir el medio y/o los resultados deseados así como la acción, su redacción inicia con un verbo en infinitivo, enseguida el sustantivo y por último el complemento.

Debido a la interdependencia de los objetivos, se puede encontrar la presencia de un objetivo en más de una ruta estratégica. Se muestra a continuación una

descripción resumida del mapa estratégico general de la UVAQ en la *Ilustración* de la siguiente página.

En el cual se han dispuesto de tres rutas estratégicas, que se van desarrollando y relacionando entre ellas y de acuerdo a las cuatro perspectivas propuestas por el BSC.

Notándose además una variación muy particular del caso UVAQ, en el sentido de que esta es una institución no lucrativa y por ende su fin último del desarrollo estratégico no es la perspectiva financiera, sino que esta perspectiva queda como un fundamento de inversión, cuyos recursos darán la base que sustente los esfuerzos para alcanzar el servicio a la educación de los alumnos (perspectiva clientes), pues su misión es la formación de ellos para que ayuden en la transformación de la sociedad.

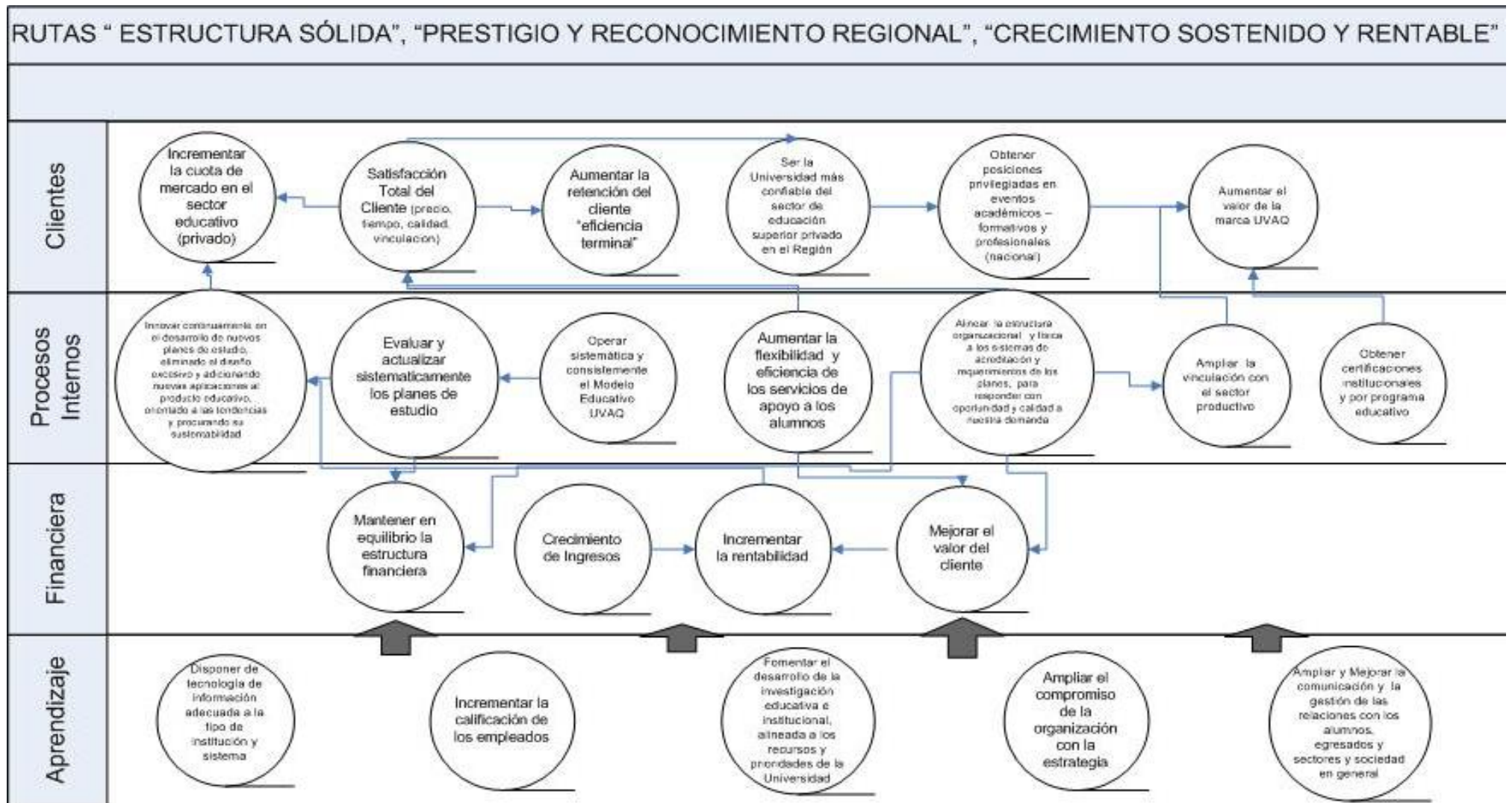


Ilustración 13 Mapa estratégico general (UVAQ)

En esta parte se realizará una descripción a detalle de cada uno de los objetivos que están presentes en el mapa estratégico, y también se integrarán algunas *Ilustraciones* que muestren la relación de estos mismos objetivos de cada ruta estratégica, a través de cada una de las perspectivas del BSC.

Ruta estratégica 1: Estructura sólida

Perspectiva de Clientes:

Objetivo 1. Aumentar la participación en el mercado estatal, en los niveles educativos de secundaria, preparatoria, licenciatura y posgrado, manteniéndonos en los dos primeros lugares de captación estatal en el régimen privado, e incursionar con una participación en el entorno regional.

Objetivo 2. Satisfacer en el precio, calidad y tiempo a los alumnos de todos los programas académicos y de educación continua que se ofertan, para asegurar la permanencia de la institución en el largo plazo.

Objetivo 3. Incrementar la retención de los alumnos en los programas en que se inscriben, como en la continuidad de otros niveles educativos en la institución, para alcanzar una estructura sólida.

Perspectiva de Procesos Internos:

Objetivo 4. Elaborar propuestas curriculares en nuevas áreas del conocimiento, pertinentes con las necesidades del entorno y considerando nuevos paradigmas educativos en el contenido, uso de tecnología y herramientas pedagógicas, así como en nuevos ciclos y modalidades. Asimismo, desplegar otras aplicaciones de los productos educativos a fin de aprovechar los recursos invertidos y generar nuevos beneficios. Además de restar actividades, elementos u/o factores que no agregan valor a los productos educativos.

Objetivo 5. Tener implementado el proceso de evaluación y actualización curricular en todos los programas educativos que oferta la universidad, para crear una identidad con el sistema y modelo educativo UVAQ, a la vez que se optimicen los recursos y se tengan fundamentos objetivos que justifiquen la operación y/o adecuaciones.

Objetivo 6. Tener espacios físicos y equipo suficiente y adecuado, respecto a los requerimientos de cada programa educativo antes de su operación, así como espacios comunes, para socialización y el desarrollo de actividades cocurriculares. Asimismo, diseñar y mantener actualizada la estructura organizativa que responda con eficiencia a los requerimientos de los alumnos.

Objetivo 7. Hacer más flexibles los procesos de apoyo a los alumnos, de tal manera que se adecuen con oportunidad al proceso educativo y a las necesidades de los alumnos a la vez que se optimicen los recursos y cumplan con su propósito.

Objetivo 8. Desarrollar una práctica educativa congruente con el modelo educativo de la universidad.

Perspectiva Financiera:

Objetivo 9. Incrementar el valor de vida del cliente, es decir el valor presente neto de la utilidad que genera un cliente promedio en un ciclo escolar, considerando estrategias de rentabilidad.

Objetivo 10. Crecimiento de los ingresos

Perspectiva de Aprendizaje:

Objetivo 11. Aumentar continuamente la competencia de los empleados para que desarrollen con mayor eficiencia y eficacia sus funciones.

Objetivo 12. Contar con la tecnología (programas, redes, medios en general) pertinente y suficiente respecto a los programas educativos, servicios y funciones de cada área de trabajo.

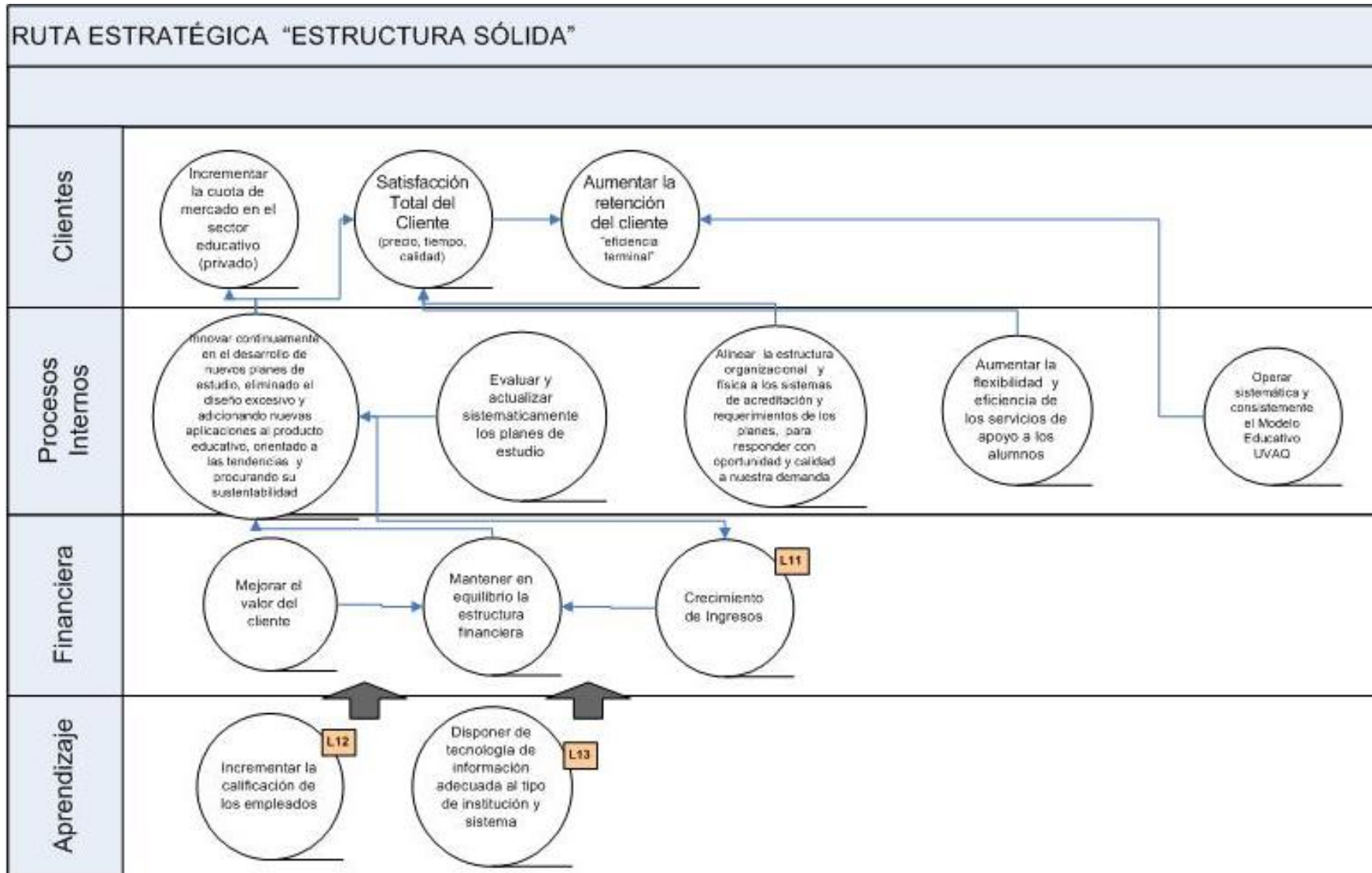


Ilustración 14 Ruta estratégica Estructura Sólida

Ruta estratégica 2: Prestigio y reconocimiento regional

Perspectiva de Clientes:

Objetivo 13. Tener el reconocimiento de la sociedad por ser una universidad congruente con su marco filosófico, perfil de oferta educativa y sistemas avalados en el ámbito nacional.

Objetivo 14. Obtener los primeros lugares en los eventos estatales, nacionales e internacional del ámbito académico, deportivo y cultural, donde participen alumnos y egresados de la Universidad.

Objetivo 15. Incrementar el valor que el consumidor reconoce y está dispuesto a pagar (tutor-alumno) diferente a lo que cuesta el producto o servicio educativo, lo que a su vez genera capital adicional para la marca.

Perspectiva de Procesos Internos:

Objetivo 8. Desarrollar una práctica educativa congruente con el modelo educativo de la Universidad.

Objetivo 16. Extender los vínculos o relaciones con empresas e instituciones públicas del país

Objetivo 17. Contar con certificados y acreditaciones nacionales e internacionales que validen y reconozcan pública y oficialmente la calidad de los servicios educativos de la UVAQ.

Perspectiva Financiera:

Objetivo 9. Incrementar el valor de vida del cliente, es decir el valor presente neto de la utilidad que genera un cliente promedio en un ciclo escolar, considerando estrategias de rentabilidad.

Objetivo 18. (Incrementar la rentabilidad)

Perspectiva de Aprendizaje:

Objetivo 11 .Aumentar continuamente la competencia de los empleados para que desarrollen con mayor eficiencia y eficacia sus funciones.

Objetivo 19. Incrementar el número de proyectos de investigación, sustentables y de alto impacto social con una mayor participación de personal académico y alumnos.

Objetivo 20. Incrementar el grado de conciencia y participación activa de todo el personal, respecto a la importancia y ejecución de la estrategia organizacional.

En la *Ilustración* de la siguiente hoja se puede observar la relación entre los objetivos que se han descrito en esta ruta estratégica.

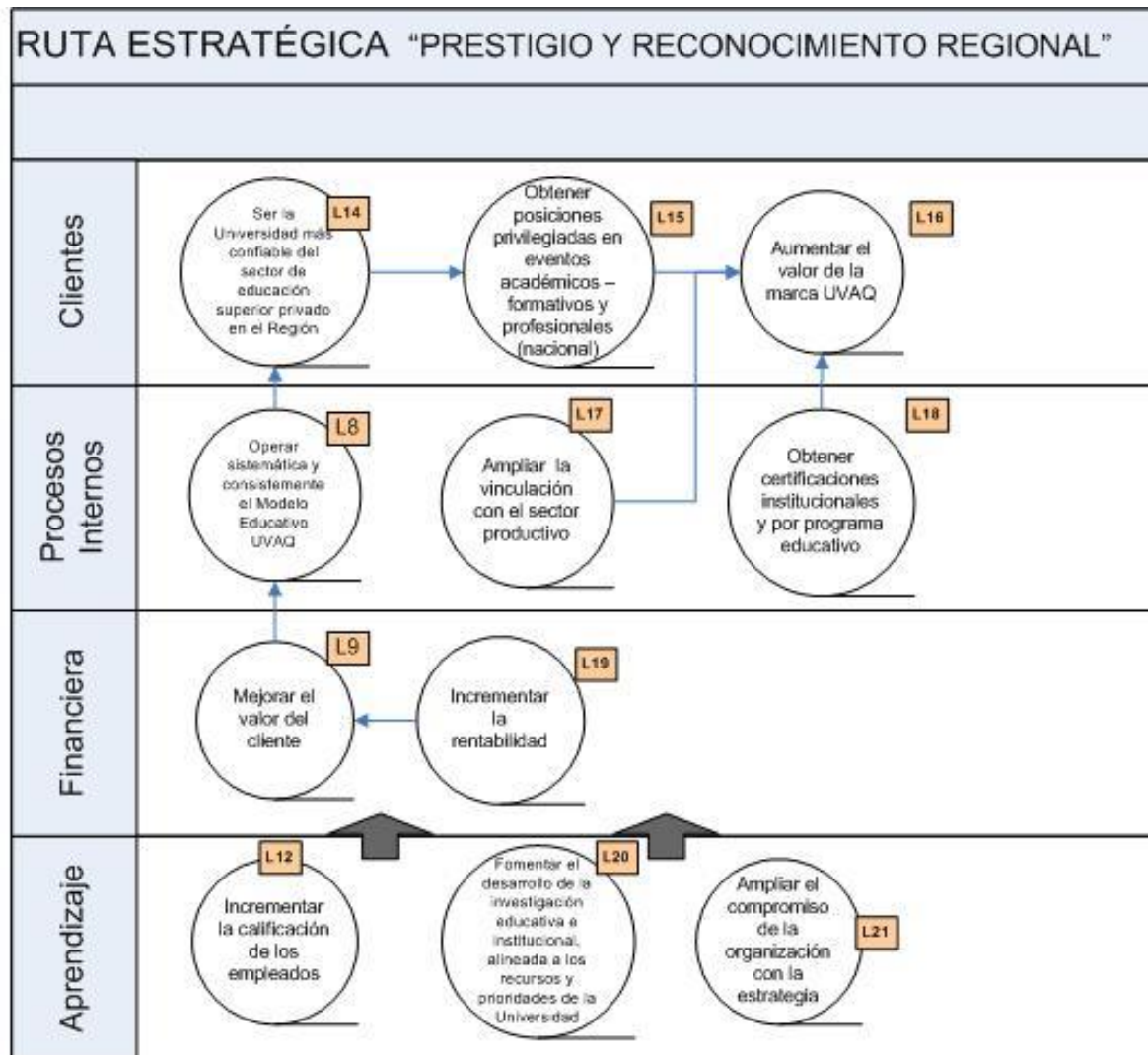


Ilustración 15 Ruta estratégica prestigio y reconocimiento Regional.

Ruta estratégica 3: Crecimiento sostenido y rentable

Perspectiva Clientes:

Objetivo 1. Aumentar la participación en el mercado estatal, en los niveles educativos de secundaria preparatoria, licenciatura y posgrado, manteniéndonos en los dos primeros lugares de captación estatal en el régimen privado, e incursionar con una participación en el entorno regional.

Objetivo 2. Satisfacer en el precio, calidad y tiempo a los alumnos de todos los programas académicos y de educación continua que se ofertan, para asegurar la permanencia de la institución en el largo plazo.

Objetivo 3. Incrementar la retención de los alumnos en los programas en que se inscriben, como en la continuidad de otros niveles educativos en la institución, para alcanzar una estructura sólida.

Objetivo 15. Incrementar el valor que el consumidor reconoce y está dispuesto a pagar (tutor-alumno) diferente a lo que cuesta el producto o servicio educativo, lo que a su vez genera capital adicional para la marca.

Perspectiva de Procesos Internos:

Objetivo 4. Elaborar propuestas curriculares en nuevas áreas del conocimiento, pertinentes con las necesidades del entorno y considerando nuevos paradigmas educativos en el contenido, uso de tecnología y herramientas pedagógicas, así como en nuevos ciclos y modalidades. Asimismo, desplegar otras aplicaciones de los productos educativos a fin de aprovechar los recursos invertidos y generar nuevos beneficios. Además de restar actividades, elementos u/o factores que no agregan valor a los productos educativos.

Objetivo 6. Tener espacios físicos y equipo suficiente y adecuado, respecto a los requerimientos de cada programa educativo antes de su operación, así como espacios comunes, de socialización y para el desarrollo de actividades

cocurriculares. Asimismo diseñar y mantener actualizada la estructura organizativa que responda con eficiencia a los requerimientos de los alumnos.

Objetivo 7. Hacer más flexibles los procesos de apoyo a los alumnos, de tal manera que se adecuen con oportunidad al proceso educativo y a las necesidades de los alumnos a la vez que se optimicen los recursos y cumplan con su propósito.

Perspectiva Financiera:

Objetivo 9. Incrementar el valor de vida del cliente, es decir el valor presente neto de la utilidad que genera un cliente promedio en un ciclo escolar, considerando estrategias de rentabilidad, toda vez que los clientes son activos fijos a largo plazo.

Objetivo 18. (Incrementar la rentabilidad)

Perspectiva de aprendizaje:

Objetivo 11. Aumentar continuamente la competencia de los empleados para que desarrollen con mayor eficiencia y eficacia sus funciones.

Objetivo 12. Contar con la tecnología (equipos, programas, medios en general) pertinente y suficiente respecto a los programas educativos, servicios y funciones de cada área administrativa.

Objetivo 19. Incrementar el número de proyectos de investigación, sustentables y de alto impacto social con una mayor participación de personal y alumnos.

Objetivo 20. Incrementar el grado de conciencia y participación activa de todo el personal, respecto a la importancia y ejecución de la estrategia organizacional.

Objetivo 21. Mantener una comunicación efectiva con los diferentes clientes desde el diseño educativo, durante la producción del servicio educativo y egreso.

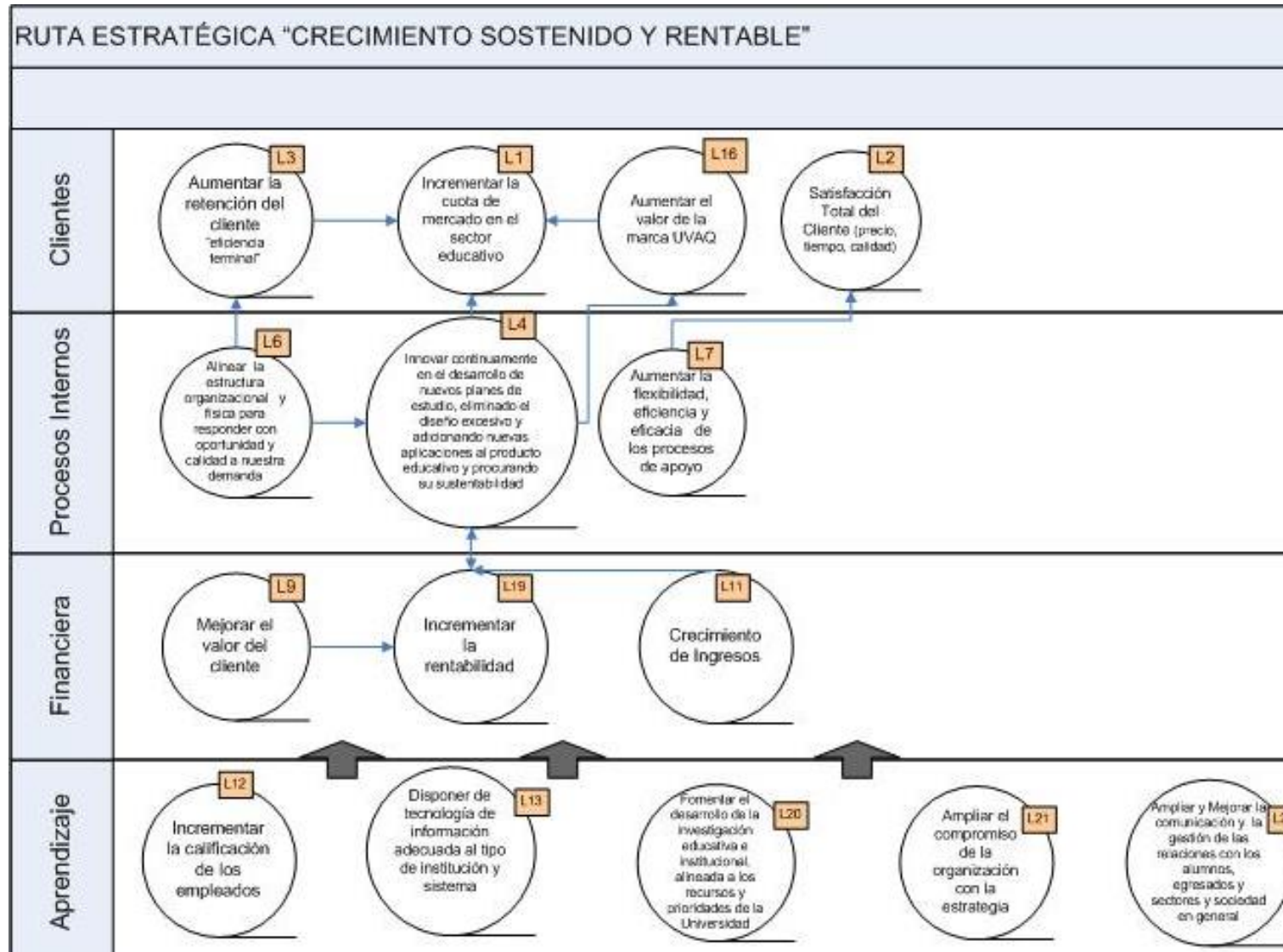


Ilustración 16 Ruta estratégica crecimiento sostenido y rentable

4.4 Indicadores estratégicos

Un indicador es una variable cuyos valores están correlacionados con el nivel de cumplimiento de cierta intención para este caso objetivo. Los indicadores reducen la complejidad pues un número concretiza lo abstracto, son por ello, uno de los conceptos claves para instrumentalizar el BSC. Sin embargo no son lo más importante.

Por otra parte, los indicadores facilitan la toma de conciencia del personal de la organización al comunicar y asimilar con mayor precisión las intenciones de la empresa. Además, permite el control de avance en los resultados de los objetivos, ya que los números no engañan. Por lo tanto, si un indicador no puede asociarse a un objetivo relevante, tal vez deba ser eliminado al no tener forma de evaluarlo.

Existen dos criterios de calidad que deben tomarse en cuenta al momento de definir los indicadores (Kaplan, 1996), la correlación con los objetivos y la viabilidad de obtener datos confiables.

Atendiendo el propósito de los indicadores se pueden clasificar en: indicadores de resultados e indicadores de causa o inductivos. Los primeros se enfocan a los resultados del objetivo, para medir el desempeño de éste al final de un periodo de tiempo; el segundo se concentra a predecir la tendencia de los indicadores de resultados.

A continuación y considerando los criterios anteriores se presentan los indicadores por cada objetivo:

No. de Objetivo	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
1	Incrementar la cuota de mercado en el sector educativo	Índice de variación porcentual de matrícula inscrita al inicio del ciclo escolar global, por nivel educativo y por programa.
2	Satisfacer Totalmente al Cliente (precio, tiempo, calidad, vinculación)	Grado de satisfacción del cliente (alumnos, egresados, empresas).

4	Innovar continuamente en el desarrollo de nuevos planes de estudio, sin el diseño excesivo, con nuevas aplicaciones al producto educativo, orientado a las tendencias y sustentabilidad	Ingresos por nuevos productos.
		Número de programas educativos llevados al mercado en primer tiempo.
		% de participación de mercado por nuevos programas educativos.
		Grado de satisfacción del cliente (alumnos, egresados, empresas).
5	Evaluar y actualizar sistemáticamente los planes de estudio	Índice de calidad del diseño curricular basado en el modelo educativo y la normatividad vigente.
6	Alinear la estructura organizacional y física a los sistemas de acreditación y requerimientos de los planes, para responder con oportunidad y calidad a nuestra demanda	Nivel de correspondencia de los procesos y recursos Vs sistemas de acreditación y planes educativos.
7	Hacer más flexibles los procesos de apoyo a los alumnos	Grado de satisfacción del cliente (alumnos, egresados, empresas).
8	Operar sistemática y consistentemente el Modelo Educativo UVAQ	Nivel de correspondencia entre lo estipulado y lo aplicado en las líneas, premisas, preceptos, corrientes del modelo educativo UVAQ.
9	Mejorar el valor del cliente	Relación calidad /precio del servicio educativo.
10	Crecimiento de Ingresos	Flujo de efectivo.
		Rotación de cuentas por cobrar.
		Activos totales.
		Retorno sobre los activos.
		Ingresos/activos netos
11	Aumentar continuamente la competencia de los empleados	Porcentaje de Cobertura de Competencias,
		Desarrollo de Líderes.
		% de empleados con postgrados.
12	Contar con la tecnología pertinente y suficiente	Número de equipo con características equivalentes a los planes de estudio.
		Tasa de uso del equipo en tareas del puesto.

		Número de equipo con tecnología de información actualizada.
13	Ser la Universidad más confiable del sector de educación superior privado en el Región	Nuevos clientes referénciales.
		Confiabilidad de los productos educativos
14	Obtener posiciones privilegiadas en eventos académicos – formativos y profesionales (nacional)	Nivel de estatus o posición en eventos académicos y concursos nacionales. (Primeros (3) lugares ganados en eventos nacionales)
		% de nuevos productos desarrollados en relación a la competencia
15	Aumentar el valor de la marca UVAQ	Índice de percepción del valor de la marca.
		Índice de imagen de la Universidad.
16	Ampliar la vinculación con el sector productivo	Núm. de nuevos productos - servicios de extensión cada año.
		% de ingresos por nuevas categorías de servicios.
17	Obtener certificaciones institucionales y por programa educativo	Número de productos educativos certificados por año.
18	Incrementar la rentabilidad	Utilización de capacidad.
		Utilidad neta
19	Fomentar el desarrollo de la investigación educativa e institucional, alineada a los recursos y prioridades de la Universidad	Tasa de retorno de nuevos productos educativos.
		Tasa de éxito de nuevos productos.
		Diferencia del tiempo de lanzamiento Vs la competencia.
		% de mejoras a los procesos
20	Ampliar el compromiso de la organización con la estrategia	% de cumplimiento de las metas personales
21	Ampliar y Mejorar la comunicación y la gestión de las relaciones con los alumnos, egresados y sectores y sociedad en general	Número de opiniones o propuestas aprobadas en los sectores productivo y social.
		Número de espacios en medios de comunicación externa.
		Eficiencia para encontrar soluciones a quejas o problemas

4.5 Armado del BSC.

Hay en el mercado una gran variedad de programas o software en el cual se puede administrar el Cuadro de Mando Integral de una institución. En este caso se tomó uno de tantos, por la facilidad de manejo y ventajas que se presentan en la página del mismo (designer, 2014).

BSC Designer es un software que simplifica el proceso de creación y de gestión de cuadros de mando o grupos de KPI ⁴. Con *BSC Designer*, se crea un conjunto de KPI, se definen las relaciones entre grupos e indicadores y se especifica la importancia de los indicadores. *BSC Designer* es una forma flexible de calcular los resultados dependiendo de la configuración de los indicadores, tales como los valores mínimo y máximo, los valores objetivo y las unidades de medida. Se puede personalizar las fórmulas para calcular el resultado y adaptarse a las necesidades de los clientes. El cuadro de mando resultante puede exportarse a un archivo MS Excel o HTML para procesarlo posteriormente.

Otra característica eficaz de *BSC Designer* es la compatibilidad con los mapas de estrategia. Es una excelente manera de ver los indicadores y sus relaciones, y representa gráficamente los indicadores y sus valores. Existen muchos tipos de mapas de estrategia, incluidos los cíclicos, de tabla y los clásicos.

Con *BSC Designer*, se puede vincular varios cuadros de mando ubicados en un disco local, en una red o en un sitio web. Es una buena forma de cooperar con otros departamentos de la empresa compartiendo los resultados históricos y los

⁴ Un **KPI**, del inglés *Key Performance Indicator*, conocido como **Indicador clave de desempeño**, (o también **Indicador clave de rendimiento**) es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje.

Un KPI se diseña para mostrar "cómo" se progresa en un aspecto concreto; en ese sentido indica rendimiento. Existen KPI para diversas áreas de una empresa: compras, logística, ventas, servicio al cliente... Las grandes compañías disponen de KPI que muestran si las acciones desarrolladas están dando sus frutos o sí, por el contrario, no se progresa como se esperaba (wikipedia, 2006).

valores actuales, así como los objetivos de los resultados. Otra posibilidad para integrar *BSC Designer* en los sistemas de la empresa consiste en utilizar los indicadores SQL, con los que puede leerse casi todo tipo de bases de datos, accediendo así a los datos de los ERP o CRM.

BSC Designer cuenta con las funciones necesarias para trabajar a un alto grado operativo. Directores y empleados pueden adjuntar archivos para compartir ideas, tareas e informes. Los archivos adjuntos son una buena forma de colaborar para mejorar los resultados de la empresa.

Con *BSC Designer* se puede usar indicadores con una fecha específica. También se puede especificar el peso, el cuadro de mando y los valores mínimo y máximo en fechas determinadas. Para mostrar los resultados en distintos puntos de tiempo, existe la función Informe HTML que proporciona una visión general con tablas de datos y gráficos. Los informes HTML pueden personalizarse. Otras funciones son la posibilidad de generar informes Excel para una fecha dada y especificar unidades de medida definidas por el usuario. Adicionalmente, los diagramas y gráficos y el semáforo simplifican la vista de la información de los resultados.

Con *BSC Designer* se crea un conjunto de KPI y se agrupan en categorías. Cada categoría y cada indicador tiene un peso relativo que muestra la importancia de dicho indicador. Se puede definir pesos relativos propios o usar la función de equilibrar de forma que *BSC Designer* calcule los valores.

Los indicadores también tienen valores actuales, mínimos y máximos. Dependiendo de la estrategia de optimización, estos valores se utilizan para calcular los resultados dentro de las categorías de medida y el resultado total del cuadro de mando.

Una vez diseñado, el cuadro de mando puede exportarse a MS Excel para usarlo posteriormente e integrarlo en los sistemas de la empresa, como CRM o ERP. Una opción mejor es guardar el cuadro de mando diseñado y compartirlo con los compañeros de trabajo tanto como archivo .bsc (el tipo de archivo

propio de *BSC Designer*) como archivo Excel. Además, puede exportarse como informe HTML avanzado, informe general HTML, informe de cuadro de mando o presentación PowerPoint.

En la *Ilustración* de la siguiente página se ilustra cómo quedaría la pantalla de inicio del BSC de la UVAQ, por medio del uso del *BSC Designer*. Sería muy extenso explicar a detalle cada una de las grandes e interesantes posibilidades que muestra este programa para la gestión estratégica usando los resultados reales de la planeación de la universidad. Por lo cual se ha optado por lo poner una imagen que demuestre algunas de tantas posibles, que ya se han explicado anteriormente y otras que faltan, pero que para este estudio no se hacen tan indispensables.

Balanced Scorecard (BSC UVAQ general.bsc.html) - BSC Designer PRO - 30 día(s) de prueba queda(n)

Archivo Editar Ver KPIs Estrategia mapa Herramientas Informes Gráficos Ayuda

Manejar :

Haga clic en el botón "..." para editar el texto de la misión. Haga clic en el botón derecho del ratón para ocultar la barra de herramientas.

Nombre	@	Rendimiento	Rendimi...	Progreso	Valor	Valor (...)	Referen...	Destino	Medida	Peso
Balanced Scorecard		43.06 %		43.06 %			0	86.11	%	
CLIENTES		41.67 %		41.67 %			0	83.33	%	1
Incrementar cuota de mercado en el sector eduactivo ...		0.00 %		0.00 %			0	0	%	1
Índice de variación porcentual de matrícula inscrita al ...		50.00 %		50.00 %	50		0	100	Puntos	1
Satisfacción total del cliente (precio, tiempo, calidad, v...		50.00 %		50.00 %			0	100	%	1
Grado de satisfacción del cliente (alumnos, egresad...		50.00 %		50.00 %	50		0	100	Puntos	1
Incrementar la retención de los alumnos en los progr...		50.00 %		50.00 %			0	100	%	1
Índice de retención.		50.00 %		50.00 %	50		0	100	Puntos	1
Ser la Universidad más confiable del sector de educaci...		50.00 %		50.00 %			0	100	%	1
Nuevos clientes referénciales.		50.00 %		50.00 %	50		0	100	Puntos	1
Confiability de los productos educativos		50.00 %		50.00 %	50		0	100	Puntos	1
Obtener certificaciones institucionales y por programa ...		50.00 %		50.00 %			0	100	%	1
Número de productos educativos certificados por año		50.00 %		50.00 %	50		0	100	Puntos	1
PROCESOS INTERNOS		50.00 %		50.00 %			0	100	%	1
Ampliar la vinculación con el sector productivo		50.00 %		50.00 %	50		0	100	Puntos	1
Obtener certificaciones institucionales y por programa ...		50.00 %		50.00 %	50		0	100	Puntos	1
Innovar continuamente en el desarrollo de nuevos pla...		50.00 %		50.00 %			0	100	%	1
Ingresos por nuevos productos		50.00 %		50.00 %	50		0	100	Puntos	1
Número de programas educativos llevados al merc...		50.00 %		50.00 %	50		0	100	Puntos	1
Grado de satisfacción del cliente (alumnos, egresad...		50.00 %		50.00 %	50		0	100	Puntos	1
% de participación de mercado por nuevos progra...		50.00 %		50.00 %	50		0	100	Puntos	1
Evaluar y actualizar sistemáticamente los planes de es...		50.00 %		50.00 %			0	100	%	1

Nombre: Índice de percepción del valor de la marca.

Descripción:

Rendimiento: 50.00% Progreso: 50.00%

Última actualización: no data

Objetivos de negocio | KPIs | Mapa de estrategia | Panel de Control | Análisis | Alertas

25 categorías, 44 indicadores, 0 objetivos de negocio, 0 iniciativas | SP

Valor: 50 Medida: Puntos Peso: 1

Referencia: Destino: 0 100 Mín: 0 Máx: 100

Optimización: Maximize Value Linearly

06/04/2011

Índice de percepción del valor de la marca. Puntos

0 20 40 60 80 100

50 Puntos

06/04/2011

Vertical view

Group by día (Promedio)

Ilustración 17 BSC de la UVAQ a través del BSC Designer.

4.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

La UVAQ debe esforzarse por entender como hacen las grandes organizaciones del sector educativo los nuevos paradigmas del entorno y del mercado en que se mueven, y puedan propiciar modelos de negocio con sistemas de gestión como el *Balanced Scorecard* (BSC) que le ayuden a disminuir el impacto de la incertidumbre y pueda proyectar el crecimiento organizacional basado en el conocimiento de la gestión en tiempo real y una estrategia sostenible.

Cuando hablamos de *Balanced Scorecard*, nos referimos a distintos tipos de balance: el balance entre el corto y largo plazo, el balance entre las distintas partes del *scorecard* y entre cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos perciben otros. El concepto de *Balanced Scorecard* es un concepto atractivo, pero no sencillo de aplicar en la práctica. Encontrar las medidas para establecer el balance en estos distintos aspectos no es tarea fácil, aunque la historia del BSC no es tan larga, ya se han visto numerosos éxitos, pero también algunos intentos frustrados.

Control estratégico y operacional

Las organizaciones en general y la UVAQ en lo particular, pasan por distintas etapas a través del tiempo por lo que deben revisar sus prioridades, tanto como respuesta a influencias externas como a cambios internos. Cada una de estas etapas hace necesario un nuevo liderazgo, un nuevo sistema de control administrativo y nuevas formas de pensar. El *Balanced Scorecard* puede hacer una contribución importante a este respecto ya que promueve el intercambio de información a lo largo de la organización y obliga a la empresa a evaluar constantemente las relaciones causa-efecto con respecto a factores internos y externos.

Lo importante es mantener la correlación entre las funciones operativas y estratégicas de *Scorecard*. No debe la UVAQ conformarse con la discusión estratégica si no extenderla y aplicarla a la parte operativa.

Soporte y participación

Sin el soporte de las autoridades de más alto rango en la UVAQ es extremadamente difícil implementar un concepto como el del *BSC*, es necesario que apoye el proyecto sus ideas y que le asigne los recursos necesarios. También es importante que una gran parte de la Universidad participe en el proceso de desarrollo del *BSC* de forma que lo visualicen como un medio para que la UVAQ realice sus metas y no como un instrumento más para controlarlos.

Prioridad

En los últimos años la UVAQ han pasado por grandes cambios y la rápida sucesión de proyectos de cambio han llegado a desesperar a muchos empleados. Por esto para implementar el *BSC* sería crítico que las autoridades de la UVAQ sean capaces de hacer comprender el propósito del *BSC* y su relación con proyectos previos realizados en la empresa. Este modelo, por ejemplo puede ayudar a llevar a cabo, todos los requisitos que pide en FIMPES, para acreditar a la Universidad.

El equipo

El *BSC* tendría como objetivo mostrar una imagen lo más completa posible de UVAQ por lo que es necesario que todas las áreas de la Universidad estén representadas en el equipo a cargo de guiar el proyecto y contribuyan con sus puntos de vista en el proceso de desarrollo. Muchas veces tiende a haber un mayor número de personas del área contable y esto hace que se favorezcan las medidas financieras tradicionales, por lo que se debe tratar de contar con participantes con una variada preparación.

No se puede decir el número ideal de participantes del equipo; pero no debe ser tan grande que se pierda la eficiencia y libertad de acción y no debe ser tan pequeño que ciertas áreas de la organización no tengan voz en el proceso.

Cobertura del proyecto

Se debe encontrar un balance en cuanto a cobertura del proyecto pues si se trata de abarcar más de la cuenta existe el riesgo de que sea una carga demasiado grande para los recursos de la Universidad, por un lado, y por otro que se tome mucho más tiempo para lograr el apoyo para el proyecto y para obtener los recursos esperados. Si consume mucho tiempo del personal clave involucrado, se percibirá como una carga. Algunas empresas han optado por empezar con un proyecto piloto a nivel de una subsidiaria o un departamento de forma que la empresa pueda aprender de sus errores y así facilitar la implementación a una mayor escala.

Basar el BSC en la Estrategia de la Universidad

Es fundamental que el *BSC* esté basado en la visión y objetivos estratégicos de la Universidad para garantizar que toda la organización esté trabajando hacia un mismo propósito. El principal reto es lograr un balance entre la máxima participación en el proceso de formulación de la estrategia y mantener el foco en las operaciones, por lo que se debe optar por delegar la formulación de la estrategia en un pequeño grupo mientras que el resto de las personas elabora planes particulares, establecen indicadores y metas.

Las medidas utilizadas en el *BSC* deben ser definidas de la misma forma a lo largo de todos los departamentos, de esta forma la Universidad podrá comparar el progreso en las distintas áreas. Se recomienda contar con un manual en base de datos que contenga todas las definiciones de los indicadores que van a utilizarse como una fácil referencia para todos los empleados.

Estableciendo metas.

Se deben establecer metas para cada una de las mediciones, éstas deben ser consistentes con la visión y objetivos estratégicos de la Universidad. Además, deben ser realistas y alcanzables al mismo tiempo que sean lo suficientemente ambiciosos para motivar el desarrollo de la organización.

La Universidad requiere tanto metas de corto como de largo plazo. Las metas de corto plazo pueden constituirse en sub-metas para las metas de largo plazo. Para mantener el foco en las metas de corto plazo, las mediciones deben realizarse constantemente, posiblemente cada dos meses. Las metas a largo plazo abarcan períodos de 2 a 5 años y usualmente son medidas de cada año, preferiblemente cada semestre.

Relación con Sistemas de Control Existentes.

El *BSC* es un método de control estratégico y debe estar correlacionado con los sistemas existentes de control de la Universidad. Los presupuestos, reportes y sistemas de información, deben ser adaptados al *BSC* de forma que la responsabilidad y los logros puedan ser derivados del uso de esta herramienta.

Entrenamiento e información.

Es importante que la información relacionada con el concepto del *BSC* esté disponible y sea comprendida por todos. Esto se puede lograr mediante el uso de manuales, intranet y cursos de capacitación. La experiencia demuestra que la información es transmitida más eficientemente a grupos de 20 personas o menos, pues en grupos más grandes, las personas pueden estar menos dispuestas a hacer preguntas y participar.

Aprendizaje organizacional.

Durante el proceso del *BSC*, la estrategia es desmembrada en distintas medidas o metas específicas. Este proceso promueve la participación, la descentralización del proceso de toma de decisiones y la responsabilidad por

alcanzar las metas que se han trazado. Como consecuencia, debe existir un análisis de la consecución de las metas para que la Universidad pueda sacar conclusiones sobre lo que ha estado haciendo bien y lo que puede mejorar.

Seguimiento.

Para mantener la competitividad, la Universidad debe revisar constantemente su estrategia y al mismo tiempo, su relación con las medidas del *BSC*. Esta discusión debe realizarse por lo menos una vez al año.

CAPITULO V. DISCUSIÓN

Conclusiones

En la actualidad el mercado, la legislación y los competidores son factores que hacen generar un estado de incertidumbre que en algunos casos producen resultados poco alentadores y no es muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales. Ante esta situación, las organizaciones dedicadas a la educación están en un momento de búsqueda de soluciones. La estrategia y el uso del Cuadro de Mando Integral han ayudado a universidades, fundaciones, colegios, bibliotecas, cooperativas, etc., del sector educativo a identificar y aprovechar las oportunidades y superar los obstáculos que se presenten.

Balanced Scorecard (BSC) es una metodología que puede ayudar a la UVAQ a traducir la estrategia y visión de negocio en acciones concretas que propicien un óptimo seguimiento del desempeño.

Esta metodología permitiría identificar fácilmente el estatus de las metas a cumplir, por medio de la semaforización, utilizando los colores: verde (cuando se ha cumplido o sobrepasado la meta), ámbar (cuando está en proceso de cumplirse, pero es aceptable su avance) y rojo (cuando el objetivo no se cumplió o se desvió de la meta), lo anterior permite que la toma de decisiones sea más menos complicada.

De este modo se podría dar seguimiento a los objetivos de la universidad para guiarla en el camino que dirija a la visión de la institución, así dejar de ver la visión como algo inalcanzable, *BSC* administra la ruta que se debe seguir para lograrlo.

Esta herramienta puede ayudar a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia y a gestionar mejor con una visión global y a largo plazo. Se han expuesto los elementos que deben existir en la institución para tener un buen

modelo de planificación y gestión. Se han explicado también las claves para una buena implantación. Muchas organizaciones han sido capaces de diseñar modelos adecuados, pero han tenido problemas a la hora de implantarlos. El apoyo por parte de sus máximos responsables, el tener un equipo base de trabajo con poder formal e informal dentro de la organización, una comunicación fluida y una participación por parte de personas clave, cada una aportando su punto de vista en facetas concretas del proyecto, son fundamentales para una implantación con éxito. Algunas implantaciones no han alcanzado todo su potencial por no tener en cuenta aspectos relacionados con las personas y las barreras al cambio. Una buena gestión del cambio es fundamental. El *BSC* debe ser un instrumento que simplifique y mejore la planificación y la gestión a través de clarificar el modelo de universidad, priorizar lo importante y dar consistencia a los diferentes elementos aquí presentados, consistencia de la que muchas organizaciones todavía carecen. En la actualidad podemos considerar al Balanced Scorecard como una metodología excelente para la Implantación Efectiva de la Estrategia, lo que convierte en una poderosa diferencia competitiva para las UVAQ que en muchas ocasiones necesita marcar una clara diferencia.

En la actualidad ha sido ya implantada y probada en numerosas Compañías de todos los sectores y entornos demostrando claramente su validez. Las experiencias prácticas indican que si bien los conceptos metodológicos son válidos internacionalmente, para la ejecución de las acciones asociadas a los componentes de Gestión del Cambio (liderazgo y compromiso) debe ser tenido muy en cuenta el entorno cultural existente.

Por otra parte, se debe ver al Balanced Scorecard como un potente modelo de Gestión y herramienta que sirve para potenciar y enfocar las capacidades estratégicas y directivas existentes en la Universidad pero de las que, por sí mismo, no es un sustituto. Es importante considerar que la Implantación Estratégica es un proceso continuo en el que se debe ser paciente y persistente a la vez dedicando una dosis considerable de compromiso y esfuerzo, y en el que un apoyo externo experimentado se configuración como elemento clave para una implantación exitosa.

Sin embargo, la buena noticia es que el propio proceso de Implantación tiene un gran valor de aprendizaje, alineamiento estratégico y reflexión en sí mismo, por lo que desde el principio irían obteniéndose importantes avances y resultados.

Los programas de mejoras prácticas como *Six Sigma*, *EFQM*, *BEM*, *TQM*, *ABM*, entre otras, se enfocan principalmente en las operaciones y procesos, dejando de lado la estrategia de la empresa, en otras palabras enseñan a pescar pero no saben dónde hacerlo. El Balanced Scorecard ayuda a determinar cuáles de las herramientas generan el mayor impacto en los negocios y por ende en la estrategia de la empresa.

Esta herramienta en pocos años ganó espacio como una metodología de *management* enfocada a la implementación y ejecución de estrategias y se difundió en Europa, Oceanía y Asia. Por eso esta herramienta se ha convertido de un sistema de indicadores en una forma de generar valor.

Otros beneficios de esta herramienta son:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia con base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.⁵

Fortalezas del Modelo BSC

- Poderosa herramienta de gestión que permite implementar la estrategia utilizando una Hoja de Ruta de objetivos unidos en causalidad.

- Dichos objetivos estratégicos deben ser medidos a través de indicadores tipo semáforo para lograr un gerenciamiento visual.
- No se puede gestionar lo que no se puede medir...y mejor si es visualmente.
- Identifica las diferentes perspectivas de análisis de la empresa: Financiera - Clientes - Procesos Internos - Gente y Sistemas.
- Esta fortaleza es la que va a permitir al gerente poder complementar al *BSC* con poderosas herramientas funcionales de gestión.
- El *BSC* se puede implantar sin restricción alguna en una PYME.
- El *BSC* también se implementa en instituciones públicas estatales o locales.
- Esta metodología facilita la información y revisión de la estrategia, proporciona retroalimentación, traduce la visión y estrategias en acción.
- Se constituye en un agente de cambio.
- Facilita la comunicación, es un mecanismo integrador por el hecho de considerar las áreas más representativas de la empresa.
- Esta herramienta es aplicable a empresas de todos los tamaños.
- Permite controlar la operación económica de la empresa y tener una comunicación más directa con los empleados, para que todos tengan claro hacia dónde se dirige la compañía y cuál es el papel que deben cumplir para ayudarlo a lograr el éxito.

Limitaciones del modelo *BSC*

- Los consultores por lo general buscan una implementación rápida, la cual no siempre es internalizada por los clientes. Mucho de ello es debido a lo limitado de los presupuestos para la formación y por lo general se entra de lleno a su implementación.
- Al igual que sucede con ISO, el consultor facilita formatos y ejemplos para facilitar la implementación que al final se convierten en una copia de lo que se les enseña, es la forma más fácil de salir de la presión que pone el consultor.

- Otra limitación es la falta de una visión clara de la alta gerencia lo cual algunas veces lo lleva a apartarse del proceso, dejándolo en manos de sus segundos.
- Algunas empresas adquieren un software y desean presurosos completar todas las plantillas que ahí le brindan sin tener muy claro la estrategia.
- Los autores Kaplan y Norton en su libro *Alignment* mencionan que algunos procesos se consideran muy verticales (de la alta dirección hacia los niveles inferiores), y por lo general las culturas organizacionales buscan un poco más de independencia, principalmente cuando existen diferentes unidades estratégicas de negocio.
- Otra limitación es la complejidad de los mapas estratégicos, pues no se describen por temas, sino que existe una mezcla de temas, y adicionalmente se cruzan muchas líneas entre distintos temas.
- Tratando de buscar desventajas, es cuando la estrategia se convierte en un plan escrito en piedra, el cual no puede alterarse, lo cual no es cierto.
- Tal vez la peor desventaja que existe no sólo para esta técnica sino para todas es que por lo general "nos enamoramos del modelo (BSC) y nos olvidamos del problema". Esto sucede cuando aparecen los puristas de la técnica, lo cual no sería malo si se tiene claro cuál es el propósito de un determinado elemento, pero por lo general no es así, entonces se hace porque así dice tal libro o tal consultor, sin que esto sea de alguna validez para lograr los resultados que la empresa desea.
- Para una correcta implantación en las organizaciones, ésta debe de ser dirigida por el equipo ejecutivo de la organización, tener en cuenta que se trata de un proceso dinámico, es necesaria la participación de todos los miembros de la organización para la obtención de resultados satisfactorios, es un proceso de diálogo y comunicación para toda la organización, por lo que no debe ser visto como un mecanismo de control.

Si se plantea una meta general, así como una Visión y una Misión que es más una aspiración de lo que se quiere que lo que se es, deja un poco de duda sobre qué es lo que realmente se desea lograr.

Generalmente, dependiendo del enfoque que se quiera dar, el *BSC* se realiza a partir de un desglose de la Visión (temas estratégicos), de forma que en los pasos siguientes pueda establecerse con claridad los vínculos entre las perspectivas, así como responder adecuadamente a las preguntas tales que se deben plantear ante cada perspectiva.

Los objetivos deben estar ligados a la Visión, e indican lo que la Universidad desea obtener desde el punto de vista financiero.

La visión planteada se desglosa en temas estratégicos. Deben cuestionarse cuáles son los aspectos que permitirán financieramente sentirse satisfechos con el logro de la visión.

Debe ser clara la relación con los objetivos de las siguientes perspectivas de forma que éstos obedezcan a la necesidad de lograr los temas estratégico propuestos en la perspectiva financiera y que serán logrados por medio de las otras perspectivas.

Es importante que una vez planteada la Visión se efectúe un análisis FODA en donde se determinen que oportunidades existen en el entorno que puedan ayudar de manera efectiva al logro de Visión o bien amenazas que sean obstáculo para su consecución.

Una vez planteados los objetivos desde la perspectiva financiera, se establecen los "como" por medio de la perspectiva del cliente, posteriormente desde la perspectiva de procesos se debe definir en qué procesos hay que actuar para lograr tanto los objetivos financieros como de cliente.

Corporativamente se debe manejar el primer año en los niveles superiores y luego de que se ha demostrado la confiabilidad y eficacia del *BSC* se puede

transmitir a los siguientes niveles y asimismo relacionarla a la compensación variable.

Para una buena implementación se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Analizar si la UVAQ está preparada culturalmente para implementar una metodología de excelencia como el *BSC*. Preguntarse si esta es suficiente y después tomar las decisiones en este sentido.

La implementación del *BSC* es una necesidad de las empresas innovadoras que necesitan hacer las cosas mejor en todo sentido. Ante todo es crear valor que es el camino de dar mayores beneficios sociales y monetarios.

La UVAQ debe analizar si las autoridades correspondientes están intelectualmente preparadas para entender un modelo de excelencia que requiere de importantes conocimientos de las ciencias empresariales y de las técnicas de información.

La UVAQ necesita escoger correctamente el camino que se va tomar. Si contrata un servicio externo se deben pedir experiencias de implementación y solicitar que el asesoramiento incluya la solución informática (cuadro de mando).

Se hace necesario para la Universidad entender que el *BSC* le dará valor y sostenibilidad a largo plazo, no se debe esperar que lo resuelva todo de forma inmediata. Las mejores decisiones se darán cuando se tengan los datos generados después de varios meses de implementación.

La UVAQ para implementar esta herramienta buscará un coordinador para que administre el cuadro de mando y realice los análisis pertinentes. El coordinador debe ante todo conocer de dirección de Universidad, la administración del cuadro de mando es sencilla y requiere de conocimientos informáticos

convencionales. No se puede permitir que la elección a priori del controlador recaiga en el informático o en un económico, esto es un error de concepto.

Otra idea que debe estar siempre presente al implementar esta herramienta es que los cuadros de mando necesitan ser alimentados con informaciones actualizadas. Muchas de las informaciones carecen de bases de datos y es necesario ponerlas a mano. El rechazo a actualizar los cuadros de mando es un problema de costumbre y cultura organizacional. Se debe exigir la actualización pues con ella se podrá controlar.

Las empresas consultoras que pueden ofrecer los servicios completos de diseños e implementación del *BSC* utilizando herramientas informáticas como los cuadros de mando permiten realizar las tareas en menos tiempos e intercambiar más información mediante las redes de comunicación convencionales.

Conclusiones de la hipótesis.

Al inicio de la presente investigación, se había planteado la situación general del problema de estudio, llegando a suponer la hipótesis siguiente:

"El *Balanced Scorecard* es un modelo de gestión que facilita la descripción e implementación de la estrategia organizacional, (caso UVAQ)."

Y una vez hecho el análisis paso a paso de qué es el *Balanced ScoreCard*, con que otros conceptos del proceso administrativo, de la planeación estratégica, de modelos de calidad, etc., tiene relación. Describir aquellos modelos con los cuales se hace fuerte la planeación, hemos podido mencionar con claridad algunos puntos que describan las ideas que nos quedan como aportaciones importantes con respecto a este caso de estudio.

Corroboramos de manera afirmativa la hipótesis sin lugar a dudas, y en lo particular es deseable en gran medida que una herramienta como esta se volviera una realidad en el uso cotidiano, para favorecer a esta querida Universidad

Objetivo General:

Al principio de este estudio se propuso un objetivo general, y algunos objetivos específicos, que se mencionan a continuación, y que de antemano podemos decir que todos se han alcanzado por encima de la expectativa.

Validar sí el Modelo del *BSC* (Cuadro de Mando Integral) es una herramienta útil (efectiva) para gestionar la estrategia organizacional de la UVAQ.

Con todas las afirmaciones, y anotaciones hechas en las anteriores conclusiones se puede estar seguros, de que no es de otra manera y esta sería una herramienta que desde la planeación estratégica vendría a darle un gran impulso a la UVAQ, aclarando su ser y quehacer, reorientando los esfuerzos a prácticas cada vez más efectivas, y revitalizando todos y cada uno de los perfiles administrativos y académicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. L. (2004). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.
- Ander, E. (1997). *Técnicas de investigación social*. México: El Ateneo.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade.
- Ángeles, E. (2005). *Métodos y técnicas de Investigación*. México: Trillas.
- Anthony, R. (1990). *El control de gestión*. Bilbao: DEUSTO.
- Association, A. M. (2014). *American Marketins Asociation*. Obtenido de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mcgraw-Hill.
- Consulting, S. M. (2000). *El Balanced Scorecard: Un nuevo enfoque de implantación estratégica*. Barcelona: GESTION.
- designer, b. (2014). *bsc designer*. Obtenido de <http://www.bscdesigner.com/>
- Española, R. A. (25 de noviembre de 2006). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hnos.
- Igartua, J. y. (22 de junio de 2004). *El método científico aplicado a la investigación en comunicación social*. Obtenido de <http://www.portalcomunicación.com>: <http://www.portalcomunicación.com>
- Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- James L. Heskett, T. O. (1994). Putting the Service-Profit. *Harvard Business Review*, 160-174.
- Kaizen, G. (noviembre de 2005). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/90.htm#mas-autor>
- Kaplan, R. S. (1996). *Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión.
- Koontz, H. (2004). *Administración : una perspectiva global*. México: Graw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. (2004). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall Hispanoamerica.
- Lorino, P. (1993). *control de gestión estratégico: La gestión por actividades*. Edito. Barcelona: Boixareu Marcombo, S.A.
- Martinez Pedros, D. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través Cuadro de Mando Integral*. Buenos Aires: GESTION.
- Masón, J. L. (mayo de 2005). *SelectedWorks*. Obtenido de http://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/6/
- Mintzberg, H. (1998). *El arte de moldear la estrategia*. La habana: Gerenciales.
- Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Madrid: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Norton, R. S. (2004). *Mapas estratégicos : cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión.
- OLVE, N. R. (2000). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral (Performance drivers)*. Barcelona: Gestión.
- Porter, M. (1995). *Ventajas competitivas*. New York: Ed. Free Press.
- Renau, M. y. (1995). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. Barcelona: S.P.I.
- Río, M. J. (1997). *Metodología de la Investigación Social*. México: Aguaclara.
- Robert S. Kaplan, D. N. (1992). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Robert S. Kaplan, D. P. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. BARCELONA: GESTIÓN.
- Ronda, G. (marzo de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
- Sampedro, J. (2001). *degerencia.com*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/jsampedro>:
<http://www.degerencia.com/articulo/>
- Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México: CECSA / Patria Cultural.
- Stoner, J. (1989). *Administración*. Mexico: S.P.I.
- Thompson, A. y. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Villarroel, M. A. (2014). *eumed.net*. Obtenido de enciclopedia virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/estrategias.html>
- wikipedia. (2006). *wikipedia*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>