

**IMPORTANCIA DEL BALANCED SCORECARD (BSC) PARA MEDIR EL
DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS**

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Autores:

ORJUELA MARTINEZ JHON ALEXANDER*

OSORIO ARIAS JACKELINE**

PATIÑO MENESES YURY DISNEY***

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA
COLOMBIA, JUNIO DE 2020**

* Administrador de Empresas graduado en la Fundación Universitaria del Área Andina

** Contadora Pública graduada en la Unidad Central del Valle del Cauca

*** Contadora Pública graduada en la Corporación Universitaria Unicomfauca

Resumen

La gestión estratégica de las empresas es un factor muy importante para su crecimiento y los gerentes trabajan a diario para mejorar los procesos, la comunicación, los indicadores financieros y la relación con los clientes. El propósito de este artículo es servir de apoyo teórico para poder implementar una herramienta de gestión estratégica en las empresas que beneficie la efectividad en la toma de decisiones, conocida como el Balanced Scorecard. Con base en la revisión bibliográfica, se ha definido la manera correcta de implementarlo en las empresas para mejorar la comunicación interna, conocer la importancia de mantener una buena relación con los clientes, involucrar a los trabajadores directamente con los objetivos estratégicos, optimizar los procesos internos y, al mismo tiempo, mejorar los indicadores financieros, todo como un proceso unificado en busca del crecimiento y aprendizaje integral de la organización.

Como principal resultado, se determina que, existen factores que pueden dificultar la implementación del Balanced Scorecard, por lo tanto, es importante que todo el personal de la empresa esté involucrado para minimizarlos y que se debe conocer la inmensidad de beneficios que se obtienen de su implementación; por ese motivo, muchas empresas a nivel mundial utilizan esta herramienta de gestión estratégica.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Estrategia Organizacional, Competitividad, Mapa Estratégico.

Abstract

The strategic management of companies is a very important factor for their growth and the managers work daily to improve processes, communication, financial indicators and customer relationships. The purpose of this article is to serve as theoretical support to implement a strategic management tool in companies that benefits the effectiveness of decision making, known as the Balanced Scorecard. Based on the bibliographic review, the correct way to implement it in companies to improve internal communication has been defined, knowing the importance of maintaining a good relationship with customers, engage workers directly with strategic objectives, optimize internal processes and at the same time, improve financial indicators, all as a unified process in search of growth and comprehensive learning of the organization.

As a main result, it is determined that, there are factors that can hinder the implementation of the Balanced Scorecard, therefore, it is important that all the company's workers are involved to minimize them and the immensity of benefits to be derived from its implementation; for this reason, many companies worldwide use this strategic management tool.

Key Words: Balanced scorecard, Organizational Strategy, Competitiveness, Strategy Map.

Introducción

La competitividad de las empresas es un factor importante para poder llevar a cabo su actividad económica y generar un crecimiento adecuado, con los mecanismos correctos y en el tiempo que sea necesario, no tomando decisiones apresuradas y que necesariamente estén fundamentadas en la razón de ser de la organización, es decir, en su visión, misión y objetivos.

Las empresas se enfrentan a cambios y hay que saber aprovechar lo que ofrece el entorno, tanto a nivel interno como externo, permitiendo o incluso creando la necesidad de implementar una herramienta de gestión administrativa enfocada en el pasado, presente y futuro de la organización. En este artículo se realiza un recorrido sobre la teoría de aplicación de una herramienta utilizada por muchas empresas a nivel mundial para alinear sus estrategias, crear indicadores oportunos y mejorar sus procesos, conocida como el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, creado por David Norton y Robert Kaplan en los años 90, precisamente creada como una propuesta de implementación luego de haber estudiado varias empresas de los Estados Unidos y haber obtenido como resultado que, los cuadros de mando solo se centraban en los indicadores financieros y esto limitaba la toma de decisiones.

El Balanced Scorecard no solo se centra en los indicadores financieros, sino que plantea la creación de un mapa estratégico basado en cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Además, permite la alineación de todos los trabajadores con la visión estratégica y los hace partícipes del desarrollo de la organización.

El presente trabajo está dirigido a los empresarios, gerentes y directivos de las empresas, con el fin de que puedan conocer la importancia del Balanced Scorecard y el beneficio enorme que puede resultar tras su implementación. Tener información sobre cómo realizarlo, sus ventajas, la importancia de involucrar a todo el personal, áreas o dependencias y las variables a tener presentes que podrían afectar su desarrollo.

Planteamiento del Problema

Las empresas definen su razón de ser a través de su misión y su visión, a partir de estos conceptos se generan sus planes, estrategias y el desarrollo de su actividad económica. Algunas organizaciones están fallando en detectar las necesidades reales que tienen sus clientes y lo único que les interesa es vender sus productos o servicios e incrementar sus ganancias; en el mismo nivel de importancia, dejan de innovar en sus procesos y de prestar atención suficiente al desarrollo y crecimiento de sus trabajadores.

Es necesario la implementación de herramientas que mejoren la toma de decisiones, el análisis y la ejecución de estrategias empresariales que son de vital importancia para obtener los beneficios adecuados. Se convierte en un desafío para los gerentes el poder crear estrategias alineadas con la visión de la empresa, pero que esta visión pueda hacerse tangible a través de acciones concretas con posibilidad de ser desarrolladas y medidas (Roncancio, 2018). ¿Las empresas están obteniendo resultados óptimos con sus estrategias?.

El presidente de Balanced Scorecard Collaborative, David Norton afirma:

Desde hace muchos años, el problema de la mayoría de las empresas consiste en que no están preparadas para hacer de sus estrategias gerenciales algo realmente efectivo. Se enfocan en la estrategia como tal y dejan de lado la manera de desarrollarla, descuidando aspectos muy importantes, como el recurso humano o los clientes. (Norton, 2005).

Una investigadora llamada Joan Magretta, destacada en el campo de la administración, habla sobre casos empresariales donde confunden lo que es verdadera la estrategia (García, 2012). Las empresas confunden el marketing con su estrategia, no solo se trata de generar publicidad a un producto, sino tener un producto diferencial frente a la competencia; piensan que la ventaja competitiva es solo lo que se hace bien y solo en eso se deben fijar, cuando en realidad se debe generar una fortaleza integral en lo que genera la ventaja y en lo que se debe mejorar;

por otro lado, pensar que el tamaño es lo más importante mientras se ha visto cómo grandes empresas pierden su imperio frente a otras pequeñas que supieron implementar estrategias diferenciales desde el comienzo para que el mercado se fije en ellas; relacionado a lo anterior, normalmente cuando las empresas son jóvenes, se tiene la idea de que crecer es la estrategia principal de una organización y pierden su rumbo al darse cuenta que hicieron las cosas muy rápido y no están generando rentabilidad, cuando tal vez lo correcto puede ser tomar impulso sin aumentar las utilidades para que en unos años las estrategias sean más efectivas; y por último, las empresas creen que se debe invertir únicamente en mercados de alto crecimiento, dejando a un lado mercados que no crecen considerablemente o están estancados y que al implementar estrategias efectivas, podrían convertirse en un mercado muy rentable durante muchos años, mientras que los mercados de alto rendimiento pierden rentabilidad por la oferta amplia (Magretta, s/f citando en García, 2012).

“Nueve de cada diez compañías fallan en la ejecución de sus estrategias por problemas en su visión, en su gente o en su capacidad de gestión” (Dinero, 2005). Por eso es importante tener personal que genere buenas ideas, fortalecer la comunicación con los stakeholders y generar productos o servicios diferenciales frente a los competidores.

Objetivo General

Fundamentar la importancia de desarrollar el Balanced Scorecard (BSC) para mejorar la planeación estratégica de una empresa.

Objetivos Específicos

Describir la metodología de implementación del Balanced Scorecard y la importancia de involucrar al personal en su desarrollo.

Analizar la importancia de monitorear el desempeño de una organización a través de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

Identificar las variables que puedan dificultar la implementación del Balanced Scorecard en una organización.

Justificación

La generación de riqueza implica un cambio cultural al interior de la organización, en la forma de cómo se llevan a cabo los procesos sean estos de mercado, producción, investigación y desarrollo, finanzas y talento humano y en la manera de cómo se realiza la evaluación de sus indicadores económicos de manera tal que se logre constatar si se está optimizando la administración del capital, reconociendo el Balanced Scorecard más que un sistema para manejar indicadores, en una forma de generar valor.

Todo esto sustenta la necesidad de que en las empresas se implemente el Balanced Scorecard para medir el desempeño estratégico que se está alcanzando al interior de la organización, así para poder alinear los objetivos de la empresa con los de cada uno de los miembros del equipo, direccionando los esfuerzos del talento humano para traducir la visión en una estrategia ejecutable y objetivos medibles.

El Balanced Scorecard dentro de una empresa presenta indicadores que ayudan a enlazar la estrategia con los planes de acción, monitoreando de forma concreta el desempeño de estos, ayudando a la vez a medir y optimizar la gestión y poder así corregir errores que se presenten en la estrategia, convirtiéndola en iniciativas de nuevas estrategias gracias a su continua revisión. De esta forma logramos que los esfuerzos de toda la organización estén debidamente centrados y direccionados hacia la misma búsqueda de cumplimiento de metas, fortaleciendo también el trabajo en equipo y la comunicación interna.

Si bien es cierto la implementación de Balanced Scorecard, ayuda a las empresas a llevar un continuo seguimiento de las actividades y detectar específicamente las actividades que están retrasando el desempeño de la organización, además le permite a la empresa conocer el estado actual del cumplimiento en la ejecución de esta y finalmente poder tomar las mejores decisiones.

De esta manera es posible ver la importancia de implementar la herramienta en las empresas, ya que muchas de ellas en el momento de ser creadas, plasman una misión, una visión

y metas llenas de estrategias y objetivos que con el pasar del tiempo solo quedan en los papeles y nunca más se vuelven a tener en cuenta, perdiendo la dirección a la que se quería llegar y el propósito de su creación; esto no sucede con las empresas que implementan Balanced Scorecard, debido a que tienen una estructura que les permite organizar, analizar y ejecutar su estrategia con transparencia en todos sus procesos. Algo muy importante para tener en cuenta, independientemente si la empresa es pública o privada, es que su método es susceptible de modificaciones. Con esta herramienta se verán completamente beneficiados los empresarios, socios e inversionistas.

En una investigación realizada por Bain and Company sobre el uso del Balanced Scorecard en empresas del mundo, Roncancio (2018) corrobora lo siguiente: “la encuesta realizada quiso establecer el uso que las organizaciones hacían de las distintas herramientas y la satisfacción que obtenían al implementarla en su gestión” (Roncancio), estableciendo permanentemente un alto nivel de satisfacción de los usuarios. El método de Balanced Scorecard permite crear valor en cualquier tipo de organización, e incluso el Ministerio de Defensa Nacional de Colombia lo implementa efectivamente. “El estudio de 2GC estableció también la utilidad que las organizaciones creen que ha tenido el BSC-CMI dentro de su gestión, de modo que en su mayoría (77%) reportaron que su Balanced Scorecard era en extremo valioso y muy útil” (Roncancio, 2018).

Antecedentes

El economista Michael Eugene Porter fue el creador de las Cinco Fuerzas competitivas de Porter la cual dio a conocer en 1979; el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria: Rivalidad entre competidores, amenaza de la entrada de nuevos competidores, amenaza del ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores; para llevar a cabo este modelo se debe desarrollar la visión de la empresa, estableciendo a su vez la estrategia para cumplirla teniendo en cuenta factores cualitativos y cuantitativos como el poder y la jerarquía dentro de la empresa (Riquelme, 2015).



Imagen 1. Diagrama de las cinco Fuerzas de Porter, realizado por Matias Riquelme Leiva.
Fuente: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

El Balanced Scorecard o cuadro de Mando Integral fue desarrollado por los economistas Robert Kaplan y David Norton en 1992, gracias a sus labores de Consultoría en un empresa del sector eléctrico pudieron analizar que la valoración de los logros de la organización debía ir más allá de los números que se pueden encontrar en los Estados Financieros de las empresas y en los análisis de sus indicadores económicos, porque basados solo en esta información se perdía de vista lo intangible como requisito indispensable en el alcance de los objetivos financieros.

Lograron así introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos con el propósito de medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, para que las compañías inviertan en clientes, empleados y el desarrollo de nuevos productos. Ampliando el término de Balanced Scorecard y su efectividad de aplicabilidad alrededor del mundo, se define como una metodología derivada de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económico-financiera (Ola, 2012), sino que también debe ser aplicada a través de toda la organización, de sus dependencias o áreas y en los procesos que se realizan en el desarrollo de sus actividades.

El Balanced Scorecard es mucho más que una herramienta utilizable para medir factores financieros y no financieros como característica esencial, en la actualidad el mundo empresarial altamente competitivo, requiere que esta sea una herramienta adaptable a los cambios y dinámicas que el entorno les impone, ya sea a empresas productoras de bienes o servicios y aplicables a cada momento histórico, “hoy en día, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos” (Lasanta, 2020). La globalización y la era digital ha convertido a la planeación financiera en un área que exige un modelo cada vez más disruptivo, que permita nuevas alternativas de análisis e integraciones que lleven a unificar la información a través de nuevas plataformas, es así como nace el concepto de Dashboard o “Tablero digital” que “es una interfaz gráfica de usuario en donde se pueden administrar recursos informáticos y analizar información para la toma de decisiones” (Reyes, Maya, Rosete y Pérez, 2016), genéricamente, un Dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados los KPI (Key Performance Indicators o indicadores clave del desempeño), son métricas que se utilizan para cuantificar los resultados de una determinada acción o estrategia en función de unos objetivos predeterminados. Deben ser

medibles, alcanzables, relevantes y disponibles a tiempo. Los KPI se utilizan para definir los objetivos en proyectos que implementen inteligencia empresarial.

Es por lo anterior que el rol financiero ha evolucionado a través del tiempo, hemos dejado la contabilidad tradicional pasando de los libros llevados a mano, a procesar los datos en sistemas de información contable, que permiten obtener información en tiempo real de la situación económica de la empresa, los sistemas contables permiten que los procesos sean cada vez más automatizados, obteniendo en menor cantidad de tiempo información que anteriormente llevaba días en procesar, igualmente se pueden manejar los cuadros de mando como herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades, todo esto con el propósito de que los gerentes financieros cuenten con todas las herramientas de información necesaria para la toma de decisiones y así puedan planear, dirigir y coordinar las acciones encaminadas a mejorar o corregir los planes de acción frente al alcance de los objetivos de la organización.

Marco Teórico

Definición e Importancia del Balanced Scorecard

Las organizaciones deben enfrentar a cambios y adaptarse a las condiciones del mundo actual, donde cada vez hay más avances tecnológicos, sociales, culturales y políticos. Como consecuencia se ha producido que los entornos en los que se tienen que moverse las empresas sean cada vez más globales, dinámicos y competitivos.

Esta evolución ha implicado importantes transformaciones en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de gestión y control. Los costos de fabricación han ido perdiendo relevancia frente a los costos indirectos, el ciclo de vida de los productos es más corto, la oferta es mucho mayor, el cliente se informa mejor, los factores críticos de éxito no solo están ligados a la optimización de costos, sino también a variables como la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, el servicio al cliente, las habilidades de los empleados, entre otros. (Año, 2010, p.10)

Ahora la importancia en el crecimiento de las empresas se centra en sus activos intangibles, en la evaluación y transformación de sus procesos y en otros aspectos que deben ser medibles y que antes no lo eran. Aquí es donde nace la importancia de implementar una herramienta como el BS.

El Balanced Scorecard - BSC, conocido en español como el Cuadro de Mando Integral - CMI, fue presentado en la revista de Harvard Business Review, realizado para la empresa de semiconductor llamada Analog Devices Inc. y creado por Robert Kaplan y David Norton, definido como un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que gerentes y directivos acostumbran a evaluar el rendimiento de una empresa (Roncancio, 2019).

Es una herramienta que debe ser implementada para mejorar el proceso de toma de decisiones de la organización, a través de la planificación de estrategias coherentes que beneficien el desempeño organizacional. Kaplan y Norton (2001) afirman que: "Un problema es que las estrategias, que son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor, están cambiando pero las herramientas para medirlas no". Lo que da a entender que, las empresas deben enfocar su atención en una herramienta efectiva para obtener mejores resultados en sus estrategias y de aquí nace la propuesta de implementar el Balanced Scorecard. Además, para tener presente, "en la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas en las grandes multinacionales dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, etcétera" (Lucerito, 2016).

Es así como, el principal objetivo del BSC es convertir las estrategias de cualquier empresa en acciones y resultados medibles a través de sus objetivos, lo que significa convertir un simple plan en algo tangible. Kaplan y Norton (1992) citados por Alvarez, Chavez y Moreno (s/f) indican que diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

Mapa Estratégico y Perspectivas del Balanced Scorecard

El mapa estratégico es el aporte más importante en la implementación del Balanced Scorecard y ayuda a comprender la coherencia de los objetivos estratégicos de la empresa de una manera gráfica, sencilla de entender y ayuda a englobar y priorizar los objetivos (Fernández, 2001). Las empresas deben planificar sus estrategias de acuerdo con las cuatro perspectivas que plantea el Balanced Scorecard, las cuales abarcan elementos importantes en el desarrollo de la organización, el aprendizaje y la toma de decisiones basada en los indicadores y sus resultados financieros, de mercadeo y administrativos.

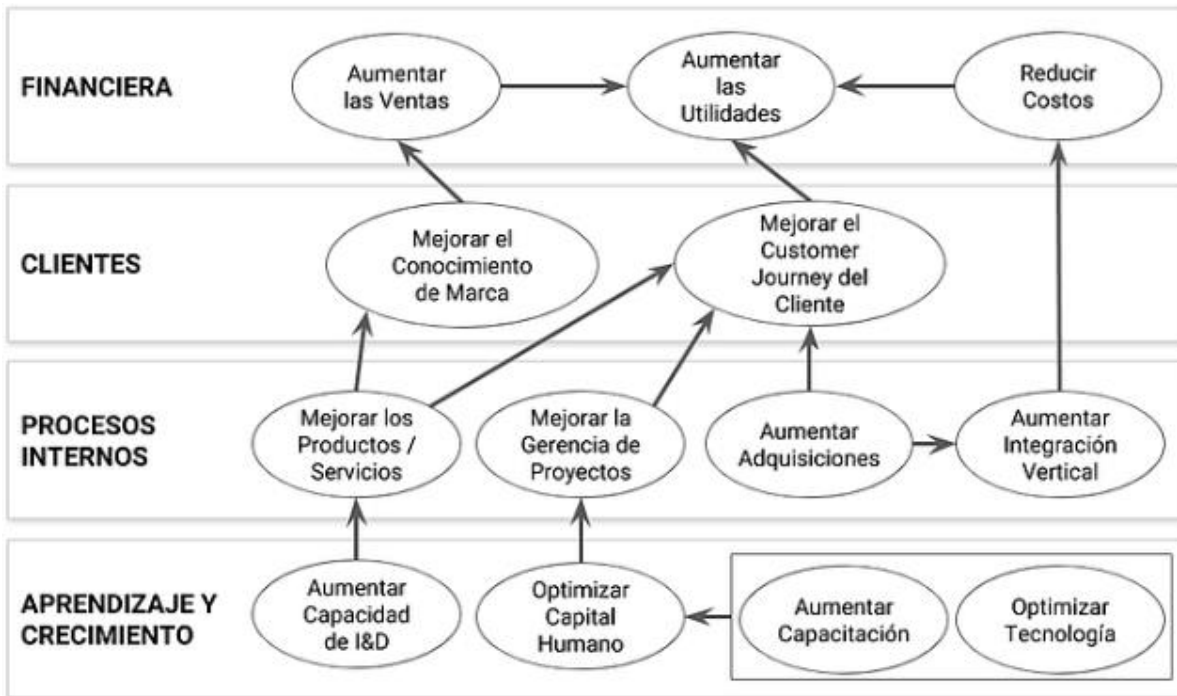


Imagen 2. Ejemplo de Mapa Estratégico aplicando las Perspectivas del BSC.
Fuente: <https://bit.ly/2XRnn41>

Se establecen las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard que son la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Pensemos, s/f).



Imagen 3. Perspectivas del BSC.
Fuente: Propia

Perspectiva financiera. La perspectiva financiera se mide a través de los estados financieros con el objetivo principal de minimizar los costos y aumentar los ingresos y la rentabilidad de la organización. A través de la medición del flujo efectivo real y la capacidad presupuestal de la organización se realiza un análisis del rendimiento económico que facilita la toma de decisiones de los directivos encargados, que a su vez deben estar apoyadas con otras perspectivas para saber dónde invertir y si es rentable hacer esa inversión.

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos de la perspectiva financiera mencionados por Fernández (2001), son:

- “Aumentar el valor de la unidad.
- Crecimiento de ventas en segmentos clave.
- Mantener la rentabilidad fijada por la central” (p.04).

Perspectiva del cliente. Es importante reflejar la calidad de los productos o servicios que ofrece la organización conociendo la percepción que tienen los clientes sobre ellos y una forma de medir esto es a través de las encuestas de satisfacción. La organización debe buscar la fidelización del cliente y diseñar protocolos de servicio o atención al cliente personalizados para captar su interés, medir los tiempos de respuesta y efectividad en los reclamos que generen. Si se cuenta con clientes fieles y la organización busca constantemente oportunidades en los mercados para ampliar su portafolio de productos o servicios y captar más clientes, se podrá mantener una rentabilidad financiera e incluso aumentar considerablemente los ingresos.

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente mencionados por Fernández (2001), son:

- “Fidelizar clientes rentables
- Mejorar la densidad de productos por cliente
- Penetrar en nuevos canales
- Aumentar ventas de nuevos productos
- Mejorar la satisfacción de clientes

- Ser considerado líder por los distribuidores” (p.04).

Perspectiva de procesos internos. La organización diseña procesos internos a nivel operacional, gerencial, de calidad e innovación para poder cumplir con sus objetivos, lo que supone un control y medición constante de estos procesos para garantizar el correcto funcionamiento de la organización. En esta perspectiva se puede identificar los procesos que no están funcionando correctamente, no están dando los resultados proyectados o que simplemente se deben innovar para estar a la vanguardia de la actualidad, lo que es bueno para la empresa ya que de esta manera puede tomar decisiones para actualizarlos y mejorarlos constantemente; esto está ligado a las perspectivas anteriores, ya que para todo proceso se debe contar con una planeación financiera y el objetivo es la satisfacción del cliente.

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos mencionados por Fernández (2001), son:

- “Identificar nuevos clientes
- Aumentar la intensidad de la relación con clientes
- Mejorar la calidad del servicio
- Gestionar los recursos de forma eficiente
- Convertirse en una e-company
- Reforzar la imagen/marca” (p.04).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Esta perspectiva se puede medir a través de la capacitación que se le hace a los trabajadores y los cursos que realizan de manera externa para incrementar sus habilidades, además de sus competencias, su satisfacción en la empresa y su productividad. Los trabajadores de la organización conforman su infraestructura y son los responsables de generar valor, por lo tanto, deben estar alineados con los objetivos y la visión de la empresa, tener la capacidad de trabajar en equipo y afrontar sus responsabilidades con iniciativa.

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento mencionados por Fernández (2001), son:

- “Mejorar las capacidades de personas clave
- Mejorar la comunicación interna
- Potenciar las alianzas clave
- Adaptar la tecnología a las necesidades
- Conseguir fuentes de financiación
- Cambiar a una gestión por procesos” (p.04).

En la siguiente tabla se relaciona un ejemplo hipotético de implementación de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard en una organización de e-commerce o comercio electrónico para acercarse más a los conceptos de las perspectivas (Pacheco, 2017).

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectivas financieras: Aumentar las ventas y reducir los costos	Aumentar en un 15 % las ventas netas y disminuir en un 10 % el coste operativo	Estados financieros	Negociar con los proveedores
Perspectiva del cliente: Ser una referencia por la variedad de productos	Aumentar en un 15 % el lanzamiento de nuevos productos cada trimestre	Número de nuevos productos lanzados por trimestre	Crear un comité de innovación y desarrollo
Perspectiva de los procesos internos: Ser capaz de desarrollar nuevos productos constantemente	Iniciar al menos cinco proyectos de desarrollo de nuevos productos cada mes	Informes de proyectos de innovación	Adquirir un software específico para la gestión de desarrollo de productos
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Contar con personal altamente calificado en el desarrollo de productos	Tener al menos dos profesionales con una maestría en el sector	Número de profesionales de empresas con un título de maestría en el sector	Seleccionar un empleado para recibir una beca de maestría y contratar a otro con una maestría en el sector

Tabla 1. Ejemplo de perspectivas del BSC.
Fuente: <https://bit.ly/38FsKGD>

Como se aprecia en la tabla, cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard cuenta con un objetivo planificado, las metas que se deben alcanzar para el cumplimiento de ese objetivo, los indicadores o herramientas de medición y las iniciativas o decisiones que se deben tomar para alcanzar el objetivo establecido. Cabe aclarar que es un ejemplo hipotético, ya que en la implementación del BSC en una empresa se pueden definir varios objetivos por cada perspectiva y la información puede ser más amplia y específica.

Implementación del Balanced Scorecard

La implementación de un Balanced Scorecard debe hacerse en cuatro importantes fases con sus respectivos resultados, las cuales fueron planteadas por Kaplan y Norton (Amendola, 2006 citado por Montoya, 2011).



Imagen 4. Las cuatro fases para la implementación del BSC realizado por Amendola, L. J. (2006) citado por Montoya (2011).

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

Con relación a la imagen anterior, en el Blog Calidad y Excelencia de la herramienta de gestión empresarial ISOTools (2017), indican que existen las siguientes etapas para implementar el BSC: “Preparación del mapa estratégico; Desarrollo del tablero de control; Despliegue del

Balanced Scorecard a nivel de unidades; Despliegue del Balanced Scorecard a nivel de las personas” (ISOTools).

Etapla 1: Preparación del mapa estratégico. Se empieza con el diseño del mapa estratégico sin algún formato como regla general, donde es importante que estén involucrados los directivos y dueños de la organización; dependiendo del tamaño de la empresa se deberá realizar en unidades de negocio para que no sea tan extenso y difícil de entender. Se deben realizar pregunta que generen definiciones importantes sobre las perspectivas del Balanced Scorecard (ISOTools, 2017).

En la siguiente tabla hay algunos ejemplos de preguntas que se podrían generar en la creación del mapa estratégico:

Cuadrante	Empresa
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son los resultados deseados por los accionistas? ▪ ¿Es importante el incremento del valor de la organización en el mercado? ▪ ¿De donde proviene el dinero actual y de donde provendrá en el futuro? ▪ ¿Qué niveles de gastos y costos son los deseables?
Clientes y mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué segmentos de mercado debe enfocarse la empresa? ▪ ¿Cuáles son las actitudes y comportamientos que se espera de los clientes y no clientes? ▪ ¿Cuáles son los atributos o factores clave del producto o servicio que son mucho más valorados por los clientes?
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son los procesos clave de la empresa? ▪ ¿Qué aspectos de estos procesos deben ser mejorados o innovadores para impactar en los clientes y en el mercado? ▪ ¿Qué nuevos procesos pueden ser creados para impactar de forma positiva en los clientes?

Tabla 2. Preguntas que se pueden realizar en la preparación del Mapa Estratégico. Creada por ISOTools. Fuente: <https://www.isotools.org/2017/02/15/etapas-realizar-diseno-balanced-scorecard/>

Etapa 2: Desarrollo del tablero de control. Con el mapa estratégico creado, se procede a generar el tablero de control, el cual contiene los objetivos, indicadores, planes de acción y el presupuesto. Los objetivos son creados con hechos y lógica, de ellos se deriva un indicador por cada objetivo para facilitar su medición y se establecen las metas que tiene cada indicador para conocer el desempeño que se espera (ISOTools, 2017).

Etapa 3: Despliegue del Balanced Scorecard a nivel de unidades. Luego de diseñar el mapa estratégico y el tablero de control, se debe ampliar el Balanced Scorecard a las distintas área o gerencias para replicar el proceso, lo que da pasa a ajustes en los nombres de las perspectivas adaptándolo al área, antes de que pase al tema financiero (ISOTools, 2017).

Etapa 4: Despliegue del Balanced Scorecard a nivel de las personas. Por último, el despliegue del Balanced Scorecard se puede seguir ampliando al nivel individual, es decir, a cada uno de los trabajadores, lo que es realmente importante debido a que los objetivos y el desempeño del personal deben estar alineados con el de la organización. Se pueden aplicar las siguientes preguntas:

¿Cuál es la contribución específica de cada persona en los resultados de la empresa?

¿Cómo puedo medir dicha contribución?

¿Qué niveles de desempeño son los esperados para cada indicador escogido?

¿Qué acciones clave debe llevar a cabo la persona que consigue alcanzar sus objetivos y metas? (ISOTools, 2017)

Variable que Dificultan la Implementación del BSC

Es posible encontrar muchos casos donde ha sido un éxito la implementación del Balanced Scorecard pero, también puede haber fracasos en su implementación si se cometen errores donde se pueden identificar las siguientes variables:

- No tener clara la definición estratégica de la empresa que lo va a implementar ya que de esta se desprenden los objetivos estratégicos de acuerdo con la misión, visión y estrategia.
- No involucrar a todos los integrantes de la compañía de los diferentes niveles o áreas en la implementación de BSC ya que ellos son quienes la llevaran a cabo.
- Asumir que la puesta en marcha del proyecto es solo responsabilidad de mandos medios y no se lidere por el equipo directivo, ya que ellos cuentan con la visión global de la compañía y definen la estrategia que se va a seguir y monitorear sus resultados.
- No haber alineado los indicadores con los objetivos estratégicos. Si desde el principio no está bien definido lo que se busca se estará midiendo indicadores individuales que no están aportando valor a la meta propuesta.

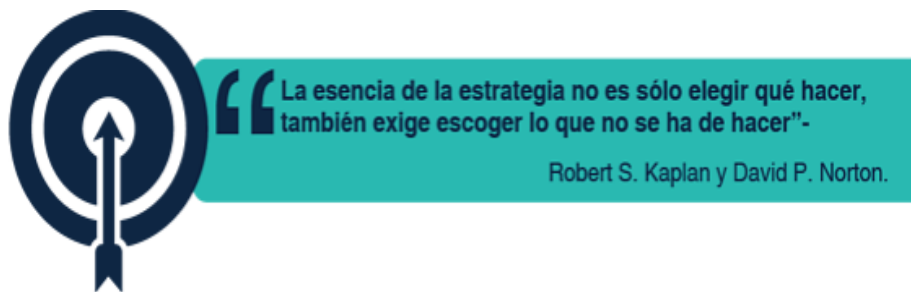


Imagen 5. Frase de Robert S. Kaplan y David P. Norton, recreada en una imagen creada por Oscar Pérez en el Blog PeopleNext.

Fuente: <https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>

- Colocarse metas, indicadores y objetivos que no sean realistas, por lo cual, es necesario que sean alcanzables, cuenten con fechas de desarrollo y se pueda realizar un comparativo con el mercado donde se mueve la empresa.
- Si se utiliza solamente con el propósito de evaluar el personal se está desperdiciando la herramienta y se estaría corriendo el riesgo de distorsionar la ejecución de estrategias y que se convierta en un método de compensación.
- Si no se genera el control adecuado y se excluya la retroalimentación al equipo de trabajo para que conozcan el avance del proyecto, los logros y los retos, pasaría a convertirse en una herramienta teórica únicamente.

- En cargos donde se requiera una alta dosis de creatividad y donde se está sometido constantemente a frustración, por ejemplo en ventas, es necesario considerar una tercera variable: el optimismo (Seligman, 1991 citado en Roncancio 2018). La ausencia de optimismo podría hacer que las personas no se desempeñen correctamente y en caso de algún problema, simplemente no le darán importancia.
- Por último, que no se hayan buscado las herramientas que permitan y faciliten a los administradores minimizar la incertidumbre en el momento que sea necesario tomar las mejores decisiones (Zapa, 2012).

Matriz DOFA como Herramienta de Diagnostico Empresarial

La implementación del BSC debe tener un objetivo principal y objetivos específicos que fundamenten su desarrollo e importancia de aplicación en la empresa donde se va a elaborar. Como ejemplo se tomará el análisis teórico de implementación del Balanced Scorecard en una empresa manufacturera de artículos complementarios de cuero realizado por Castro (2003), en su tesis realizada para optar por el título profesional de Ingeniero Industrial en la ciudad de Lima Perú.

En este trabajo citado se analiza toda la información que necesitaría la empresa en caso de que implementar el BSC fuera uno de sus objetivos estratégicos. En este caso el análisis empieza por un diagnostico empresarial para conocer su entorno y actividades para poder aplicar el BSC.

Esto se consigue con el desarrollo de una matriz de DOFA para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la definición de la misión y la visión organizacional. Luego se busca un foco estratégico basado en la misión y visión de la organización para poder plantear los objetivos; en esta situación el foco que se seleccionó fue la búsqueda de conocimiento del cliente y su satisfacción. Así como seleccionó un foco dirigido a los clientes también se puede escoger un foco diferente que también aporte al crecimiento de la

empresa. En la siguiente tabla se puede conocer cómo es la estructura de una matriz DOFA para generalizar su aplicación en el proyecto.

Matriz Dofa: Nombre de matriz	Fortalezas (F) Son los puntos fuertes internos.	Debilidades (D) Son los puntos débiles internos.
Oportunidades (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar	Estrategia FO: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	Estrategia DO: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades.
Amenazas (A) Son los riesgos externos que se deben afrontar.	Estrategia FA: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	Estrategia DA: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

Tabla 3. Ejemplo de Estructura de la Matriz DOFA.
Fuente: <https://bit.ly/39Udvtg>

Una vez se cuenta con el foco estratégico se determinan los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard ubicadas en el mapa estratégico donde se encuentran conectadas mediante la relación de causa-efecto. Posteriormente los objetivos se miden a través de indicadores con metas definidas y se justifica que los objetivos planteados deben ser los correctos ya que se están realizando bajo una relación de causa-efecto. Los objetivos deben contar con iniciativas o acciones a ejecutar y un cronograma de actividades para el control de los objetivos a través de formatos donde se recopila la información para su posterior análisis, archivo y análisis de resultados o comparación futura.

Planeación Estratégica



Imagen 6. Sistema de control propuesto por Jordi López y Albert Gadea citado por Montoya, C. y Bárbaro, J. 2011, p.38.

Fuente: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/9492>

Es importante saber que para poder implementar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, se debe contar con una efectiva planeación estratégica basada en el diseño de la misión y visión de la organización con la que se definen los objetivos y las estrategias gerenciales para poder alcanzar dichos objetivos. La organización debe estar comprometida y realizar un gran esfuerzo para que todos los trabajadores se involucren en el diseño de las estrategias ya que estos son los encargados de hacer cumplir los objetivos planeados. Según la página web de Pensemos (s/f) existen seis pasos fundamentales que debe contener el proceso de planeación estratégica:

1. Establecimiento de la visión y la misión organizacional. Establecer la misión y la visión de la organización es un paso importante para la planeación financiera ya que la visión habla de lo que quiere ser la empresa como una meta a largo plazo y la misión habla del propósito y su razón de ser.

2. Análisis externo de la organización. Realizar un diagnóstico organizacional identificando las oportunidades y amenazas del entorno externo de la empresa; los factores externos hacen referencia a las condiciones económicas, gubernamentales, los competidores, proveedores y el mercado.
3. Análisis interno de la organización. El diagnóstico organizacional interno hace referencia a las fortalezas y debilidades de la empresa con base en sus recursos financieros, tecnológicos, técnicos y humanos que afecten a la organización positiva o negativamente.
4. Identificación de objetivos generales. Los objetivos generales definirán la planeación estratégica, ya con el análisis de los factores externos e internos se podrán planificar en búsqueda de la visión y la misión organizacional teniendo en cuenta los recursos con los que se dispone.
5. Diseño de estrategias. Las estrategias se diseñarán para alcanzar las metas de la empresa guiadas con los objetivos que fueron planificados; las estrategias deben poder ser ejecutables, rentables en cuanto a costos y debe contraer beneficios claros a la organización.
6. Creación de planes estratégicos. Se determinan los objetivos específicos necesarios para el cumplimiento de los objetivos generales y los elementos de planeación estratégica que definen los planes específicos de cómo se administrarán los recursos humanos, los recursos económicos y el tiempo de ejecución para alcanzar las metas de la organización.

La planeación estratégica debe ejecutarse de manera correcta y bajo el esquema planificado de los objetivos y realizar una supervisión permanente para confirmar que se estén realizando como se habían planeado. El logro de los objetivos no depende de la planeación estratégica sino de cómo se están ejecutando, por lo tanto, las iniciativas estratégicas deben estar alineadas con los objetivos, tener el alcance definido, el tiempo de ejecución claro y cumplir con el presupuesto asignado, además de contar con una persona responsable del proceso y trabajadores comprometidos con el logro de las metas organizacionales.

Beneficios de Implementar el Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard constituye una verificación de los estándares y parámetros fijados, que busca que los resultados obtenidos correspondan a la visión organizacional, controla los progresos y el cumplimiento de los objetivos en los plazos planeados; dentro de este proceso, la recolección de datos genera acciones correctivas y mejora el planteamiento inicial de las acciones que se quieren desarrollar (Montoya y Bárbaro, 2011).

Las empresas obtienen importantes beneficios al implementar el BSC en su organización, según Alvarez, Chavez y Moreno (s/f) sugieren los siguientes beneficios:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. (p.05)

El Balanced Scorecard busca que la organización cuente con una herramienta relevante para poderse adaptar a los factores internos y externos cambiantes por los que viaja la empresa en la consecución de sus objetivos y desarrollo de su razón social, demostrando competitividad y una buena imagen en el mercado. Altair (2005) citado por Alvarez, Chavez y Moreno (s/f) establece algunas situaciones atribuibles al uso del BSC, las cuales se resumen en lo siguiente:

- La creación de valor sostenible al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo, y el establecimiento de los objetivos estratégicos en varias perspectivas.

- Generar crecimiento a través de productos que satisfagan al cliente de tal manera que aumenten los ingresos y el posicionamiento a futuro, y no solo pensar en una reducción de costos y aumentar la productividad.
- Alineación de los recursos humanos, materiales y financieros hacia la estrategia y expandir la misión organizacional a todos los niveles.
- La comunicación de la estrategia en todos los niveles, como un elemento clave para cada acción del personal, gracias a los tableros de mando en las áreas, equipos y personas.
- Las personas son participes en la definición de los objetivos, indicadores, metas y proyectos, lo cual genera una estrategia para un entorno cada vez más competitivo y se convierte en algo propio de los trabajadores y no impuesto por la organización.

El Ingeniero y Gerente - Consultor Edgar Vaca de Bryed Consulting en uno de sus aportes personales de su ensayo sobre el Balanced Scorecard indica que:

El BSC permite un crecimiento sostenible ya que se crea un valor agregado de control alineado a la planificación estratégica involucrando a todos los miembros de la organización produciendo cambios positivos e importantes en el ambiente organizacional tomando en cuenta que se debe tomar la responsabilidad de su ejecución por convicción y no por imposición para de esta manera obtener la ventaja competitiva como empresa (Vaca, 2016).

El BSC se ha constituido en los últimos tiempos como un modelo excelente de enfoque estratégico que da una solución avanzada y práctica al despliegue, implantación y gestión de la estrategia de las organizaciones dirigiéndolas hacia la creación de valor, facilitando una mejor alineación de toda la organización y constituyéndose en un eficaz mecanismo de aprendizaje y adaptación de entornos cambiantes; actualmente es el modelo más aceptado e implementado por las organizaciones de cualquier sector tanto privado como público de todo el mundo (Trullenque y Lique, 2004). También cuenta con un principio muy importante, el cual infiere que existe un “desarrollo e implicación de las personas: énfasis en los valores compartidos y una cultura de

confianza y asunción de responsabilidades que fomenta el compromiso” (Trullenque y Lique, 2004, p.31).

Últimamente se ha abordado numerosos aspectos en el seno empresarial; sin embargo, el análisis conjunto de lo que podríamos denominar “Dirección estratégica” y “Evaluación del desempeño” ha resultado para importantes firmas decisivo con respecto a la obtención de resultados de su gestión. Un instrumento que conjuga perfectamente estos dos elementos es el Balanced Scorecard, en el cual, uno de sus objetivos es la traducción y puesta en práctica de la propia estrategia y como indican Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el enfoque del BSC para desarrollar procesos de gestión decisivos (López, 2004).

Resultados

En el crecimiento de las empresas es de gran importancia tener en cuenta sus activos intangibles para la evaluación y transformación de sus procesos, es así como nace la importancia de implementar una herramienta como el Balanced Scorecard, debido a que a través de este, es posible convertir en tangible los conceptos intangibles de una organización, como lograr medir el alcance de su visión y su misión por medio del desarrollo de indicadores a los que se realiza seguimiento y medición, logrando llevar a cabo las estrategias gerenciales de la organización y considerando dentro de las mismas el recurso humano y los clientes mediante estrategias diferenciales que permitan generar valor al interior de la organización.

En este sentido es importante tener personal que genere buenas ideas, fortalecer la comunicación con los stakeholders y generar productos o servicios diferenciales frente a los competidores, no es solo el marketing del producto para que las ventas se incrementen, es lograr la fidelización de los clientes, mejorando la satisfacción de estos e incorporarse a nuevos mercados.

Medir el desempeño estratégico que se está alcanzando al interior de la organización, sustenta la necesidad de implementación del Balanced Scorecard para poder alinear los objetivos de la empresa con los de cada uno de los miembros del equipo, direccionando los esfuerzos del talento humano para traducir la visión en una estrategia ejecutable y objetivos medibles, una estructura que les permite organizar, analizar y ejecutar su estrategia con transparencia en todos sus procesos, medidos con los indicadores de desempeño y sujetos al logro de unos compromisos o metas.

El BSC es una herramienta que debe ser implementada para mejorar el proceso de toma de decisiones de la organización a través de la planificación de estrategias coherentes que beneficien el desempeño organizacional, planificando sus estrategias de acuerdo con las cuatro perspectivas que plantea el Balanced Scorecard, las cuales abarcan elementos importantes en el desarrollo de la organización, el aprendizaje y la toma de decisiones basada en los indicadores y

sus resultados financieros, de mercadeo, administrativos, de los clientes, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento.

Para realizar el desarrollo de las perspectivas del Balanced Scorecard cada organización es libre de ajustar el modelo de acuerdo con sus objetivos, misión, visión, planeación y con las metas que se deben alcanzar para el cumplimiento de sus objetivos, los indicadores o herramientas de medición y las iniciativas o decisiones que se deben tomar para alcanzar el objetivo establecido, todo esto con información amplia y suficiente de la compañía sobre la cual se desea llevar acabo el modelo.

La perspectiva financiera se mide a través de los estados financieros con el objetivo principal de minimizar los costos y aumentar los ingresos y la rentabilidad de la organización. La perspectiva del cliente es donde la organización debe buscar la fidelización del cliente y diseñar protocolos de servicio personalizados para captar su interés. La perspectiva de procesos internos es donde se pueden identificar los procesos que no están funcionando correctamente, ya que de esta manera se puede tomar decisiones para actualizarlos y mejorarlos constantemente. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es donde los trabajadores de la organización conforman su infraestructura y son los responsables de generar valor, por lo tanto, deben estar alineados con los objetivos y la visión de la empresa, tener la capacidad de trabajar en equipo y afrontar sus responsabilidades con iniciativa.

El desarrollo de estas perspectivas puede llevarse a cabo a través de las siguientes etapas: Etapa 1: Preparación del mapa estratégico; Etapa 2: Desarrollo del tablero de control; Etapa 3: Despliegue del Balanced Scorecard a nivel de unidades; Etapa 4: Despliegue del Balanced Scorecard a nivel de las personas. La esencia de la estrategia no es solo elegir que hacer, también exige escoger lo que no hacer (Roberth. S Kaplan y David P, Norton).

Entre las dificultades para la implementación del Balanced Scorecard, se encontraron las siguientes variables: no tener clara la definición estratégica de la empresa, pues de esta se desprenden los objetivos estratégicos, la misión, visión; establecer demasiados objetivos y

demasiados indicadores por medir, debido a que se puede convertir en una sobrecarga en la tarea de los que están involucrados en el proceso; crear metas pocos realistas y no involucrar a todos los integrantes de la compañía en los diferentes niveles de esta.

La creación consiente de cada necesidad y meta que tiene la empresa es la que permite que pueda llevarse a cabo el desarrollo del modelo y la implementación al interior de la organización. Metas alcanzables y medibles permiten que el talento humano se sienta motivado a seguir alcanzando los objetivos propuestos y los factores críticos de éxito no solo están ligados a la optimización de costos, sino también a variables como la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, el servicio al cliente y las habilidades de los empleados.

Discusión de Resultados

El Balanced Scorecard es una herramienta de estrategia que aún permanece, el esfuerzo de sus autores ha hecho que la actualicen año tras año, empezando como un medidor de desempeño y llegando a ser un sistema completo de administración. A través de esta investigación se pudo indagar sobre todas las variables que envuelven el desarrollo e implementación del Balanced Scorecard al interior de una organización, ahondamos en la teoría de sus creadores, los modelos anteriores y los modelos que en la actualidad se utilizan para llevar a cabo la evaluación de los indicadores financieros y sus estrategias.

Se identificó que para el desarrollo del Balanced Scorecard se debe tener en cuenta los intangibles, aquellas variables a las que se les debe dar valor y establecer los indicadores que permitan su medición, el problema para definir un modelo es que para cada organización estos intangibles son distintos y se miden de forma diferente, pues el entorno es quien marca los indicadores que tienen valor para la compañía.

Una estrategia no alineada con el entorno, supondrá una mala elección de las ventajas competitivas y por tanto una mala elección de los activos intangibles necesarios para realizar los planes y conseguir los objetivos concretos, es de allí que se puede fallar al momento de medir el desempeño de la organización, a causa de los malos hábitos o a la ausencia de una metodología en la aplicación de indicadores; en caso de que el indicador no llegue a los niveles deseados, debe ser revisado tanto el indicador como las causas por las que no se alcanza el objetivo, así se podrá saber si se debe cambiar el indicador o se deben tomar medidas correctivas.

Según el Balanced Scorecard Institute en más del 50% de las empresas grandes en Estados Unidos se utiliza el Balanced Scorecard. Lo mismo ocurre en Europa y Asia, tanto como en el Medio Oriente y África, según el Gartner Group (Arbaiza, 2017). El Balanced Scorecard es una herramienta que tiene éxito en las organizaciones y es necesaria para el crecimiento de estas. Llevando a cabo el desarrollo de las etapas planteadas en este artículo, una organización puede

tener una dirección en su deseo por implementar este modelo, resaltado las utilidades y beneficios de una buena aplicación.

En los documentos de investigación consultados, se pudo apreciar los ejemplos para la elaboración de los objetivos e indicadores, así como las metas y su evaluación, las investigaciones eran sobre modelos para determinadas empresas de diferentes sectores y en cada uno de ellos se resaltaba su importancia para la toma de decisiones gerenciales.

La diferenciación y el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible es el objetivo de muchas empresas, sin embargo, no es una tarea fácil o que se pueda tomar a la ligera, por lo cual, deben ser capaces de aprender de los errores y el fracaso, debido a que en la puesta en marcha del modelo, muchas compañías deberán realizar ajustes a sus indicadores de acuerdo con la información que van obteniendo, hasta lograr que el modelo sea 100% compatible con la necesidad de información que tiene la compañía y de los gerentes para el direccionamiento estratégico de la organización.

Conclusiones

Implementar el Balanced Scorecard en una entidad trae más beneficios que desventajas y es una herramienta de mejora continua, debido a que ayuda con la valorización de los activos de la empresa, haciendo de los activos intangibles unos activos corrientes en menor plazo, simplificando el proceso de gestión, brindando una visión más amplia de la empresa a un futuro y enfocando a cada integrante de la empresa en una misma dirección. Permite el constante seguimiento de los indicadores que permiten asegurar el rumbo y avance de la organización.

Implementar la herramienta de gestión, ayuda a generar un seguimiento de los objetivos indicando cuál se ha cumplido o cual se está dejando de cumplir, permite tomar las mejores decisiones financieras con la mayor certeza y claridad, enfocados en metas reales y que se pueden cumplir. También, facilita alcanzar lo que el cliente desea, teniendo en cuenta que es tan importante cultivar y hacer crecer los clientes fijos, como aumentar los clientes potenciales, gracias a un mejor producto o servicio que se puede ofrecer.

Brindar el conocimiento necesario a los empleados y directivos genera sentido de pertenencia y una comprensión única de la organización, de esta manera, ayudará a alcanzar la diferencia entre la competencia asegurando el impacto y la efectividad.

Es cierto que puede haber variables que dificulten la implementación del Balanced Scorecard y es importante tener en cuenta que cuando se implementa esta herramienta, es necesario incluir a todo el personal de la organización, de lo contrario no se cumplirá con los objetivos propuestos. Si lo planeado no se da a conocer a todo el personal, no se ejecutará completamente, de igual forma, si no se hace monitoreo continuo es muy difícil llegar a los indicadores deseados; si los procesos internos no van encaminados en lograr calidad, innovación y productividad, difícilmente sumará valor a las ventas, a los clientes y por lo tanto, al crecimiento y la rentabilidad de la organización.

Referencias

- Alvarez, M. Chavez, M. & Moreno, S. (s/f). *El Balanced Scorecard, una Herramienta para la Planeación Estratégica*. Recuperado de: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Amo, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>*. Business&MarketingSchool. ProQuest Ebook Central.
- Arbaiza, L. (2017). *El nuevo Balanced Scorecard en la administración*. ESAN. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/05/05/el-nuevo-balanced-scorecard-en-la-administracion/>
- Castro, M. (2003). *Implementación del Balances Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero*. Trabajo de Tesis. Recuperado el 15 de mayo de 2020 de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1658/1/Castro_am.pdf
- Dinero (2005). *Más allá de los indicadores*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/mas-alla-indicadores/30516>
- Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. Recuperado de: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>
- García, J (2012). *5 errores comunes en estrategia empresarial*. Recuperado de: <https://www.sintetia.com/5-errores-comunes-en-estrategia-empresarial/>
- ISOTools (2017). *Etapas para realizar el diseño de un Balanced Scorecard*. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2017/02/15/etapas-realizar-diseno-balanced-scorecard/>
- Kaplan y Norton (2001). *Como utilizar el cuadro de mando integral (The strategy-focused organization)*. Harvard Business School Pres, p.8.
- Lasanta, I. (2020). *IEDGE – Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o “Balanced Scorecard”*. Recuperado de: [https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard#:~:text=El%20Balanced%20Scorecard%20\(BSC\)%20fue,%2C%20Norton%20%26%20Co.%2C%20que](https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard#:~:text=El%20Balanced%20Scorecard%20(BSC)%20fue,%2C%20Norton%20%26%20Co.%2C%20que)
- López, A. (2004). *Los sistemas de información basados en la estrategia*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. ProQuest Ebook Central.

- Lucerito (2011). *El cuadro de mando integral de Kaplan y Norton*. Recuperado de: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>
- Montoya, C. (2011). *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa*. Revista Visión de Futuro, Vol. 15, No. 2.
- Montoya, C. & Bárbaro, J. (2011). *El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario*. Revista Interamericana De Bibliotecología, Vol. 34, No. 1, p.35-47.
- Ola (2012). Que es el Balanced Scorecard. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos94/que-es-balanced-scorecard/que-es-balanced-scorecard.shtml>
- Pacheco, J. (2017). *3 ejemplos de Balanced Scorecards y su aplicación en los negocios*. Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>
- Pensemos (s/f). Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debe saber. Recuperado de: <https://pensemos.com/balanced-scorecard/>
- Reyes, Iyeliz. Maya. N, Rosete, M. & Pérez, R. (2016). *Dashboard para el Tutor*. Revista de Investigación y Desarrollo, Vol. 2, No.4, p.6-10.
- Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Roncancio, G. (2018). *4 errores en la implementación del Balanced Scorecard*. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/4-errores-en-la-implementacion-del-balanced-scorecard>
- Roncancio, G. (2018). *7 beneficios de medición del Balanced Scorecard para su organización*. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/7-beneficios-de-medicion-del-balanced-scorecard-para-su-organizacion>
- Roncancio, G. (2018). *¿Quién usa el BSC-CMI? Ejemplos del Balanced Scorecard*. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/quien-usa-el-bsc-cmi-ejemplos-del-balanced-scorecard>
- Roncancio, G. (2019). *Kaplan y Norton: Todo sobre los autores del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/kaplan-y-norton-todo-sobre-los-autores-del-cuadro-de-mando-integral>
- Trullenque, F. & Liqueste, J. (2004). *El modelo integrado EFMQ& BSC: transformando estrategia en acción excelente*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. ProQuest Ebook Central.

Vaca, E. (2016). *Ensayo sobre Balanced Scorecard, Importancia y Estrategias Competitivas para las Organizaciones*. Recuperado de: <http://bryedconsulting.com.ec/index.php/8-news/25-balanced-scorecard-importancia-y-estrategias-competitivas>

Zapa, E. (2012). *Desarrollo de un modelo de implementación del balanced scorecard con lógica difusa para la toma de decisiones en una empresa de servicios del sector eléctrico*. Trabajo de Grado para optar al título de Máster en Ingeniería Administrativa Universidad Nacional de Colombia. Medellín, Colombia.