

Desarrollo de una propuesta de implementación de la metodología del *Balanced Scorecard* en una empresa del estado de Guanajuato

Juan Lomas Guevara

Instituto Tecnológico de Celaya

juanlomas04@yahoo.com.mx

Vicente Figueroa Fernández

Instituto Tecnológico de Celaya

vicente.figueroa@itcelaya.edu.mx

Resumen

El presente artículo describe una propuesta de implementación de la metodología del *Balanced Scorecard*. Dicha metodología está orientada a proponer acciones estratégicas que den seguimiento a objetivos planteados por la dirección de una organización. En tres etapas se formulan una serie de catorce pasos apegados a la directriz que sugiere el *Balanced Scorecard*. La propuesta metodológica se ha sometido a una valoración por expertos en el tema mediante una encuesta, misma que califica el grado de adecuación de cada uno de los pasos y su secuencia. Utilizando el método de escalas de *Likert*, se obtuvieron resultados que a criterio de expertos representa lo factible de su implementación. Se reconoce la importancia de trabajar con nuevos enfoques de medición de desempeños, para lo cual, la metodología del *Balanced Scorecard* proporciona las herramientas para el control de la gestión.

Palabras clave: *Balanced Scorecard*, propuesta metodológica, objetivos, acciones estratégicas, herramienta de gestión, medición de desempeño

Introducción

Las organizaciones empresariales hoy en día han empezado a identificar que sus acciones estratégicas no sólo deben de estar enfocadas a los aspectos financieros para

lograr sus objetivos. Garantizar que se vaya en la dirección correcta no sólo involucra medir aspectos tangibles. Los directivos se han interesado por la importancia del valor de los recursos intangibles que juegan un papel importante en la organización y parte primordial como medios de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones muchas veces pierden de vista en poco tiempo sus objetivos; no son capaces de rediseñar sus valores institucionales como empresa y de reaccionar a los cambios que la misma competencia que su sector de producción o servicio se los exija. Por consiguiente, derivará en fracasos como la recuperación de inversión en tiempos estimados, bajos estándares de calidad, pérdida de la aceptación del producto o servicio por el cliente, desarrollo deficiente tanto en factores tecnológicos como humanos.

Las maneras tradicionales y conformistas de hacer las cosas en un factor que impide el alcance de las metas de una organización, los enfoques limitados a un cambio estratégico de vanguardia no deben representar a una empresa. Los directivos son los primeros en entender que mucha de la proyección y alcance de sus metas implica esfuerzos, cambios de perspectivas y adquisición constante de nuevos conocimientos; sólo entonces se podrá pretender entrar al ambiente de clase mundial para una empresa de tamaño mediano a grande.

En la actualidad existen despachos y sitios web que ofrecen consultoría y asesoría para implementar la metodología del *Balanced Scorecard*. En otros casos, mantienen la actualización en las nuevas tendencias administrativas que les aporten la preservación de la competitividad en el entorno del propio mercado en el que se desarrolla cada organización.

Los orígenes del concepto del *Balanced Scorecard* datan de 1990 cuando el *Nolan Norton Institute*, la división de investigación de KPMG (consultoría administrativa y financiera), patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas denominado “La medición de resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la operatividad, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos.

David P. Norton como líder del estudio y Robert S. Kaplan como asesor académico, se dieron a la tarea de desarrollar un nuevo modelo de medición del desempeño. Llegaron a resultados de construir un formato de mando integral organizado en torno a cuatro perspectivas muy específicas, la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación.

Como lo han manifestado Kaplan y Norton desde la primera edición en su libro sobre el *Balanced Scorecard* que los ha consolidado como punta de lanza en la implementación de ésta metodología, afirman que las mediciones son importantes: “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (Kaplan & Norton, 2009). Aluden a que las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia aplicando y adentrándose en la era de la tecnología y la información, utilizando sistemas de medición y de gestión derivadas de sus estrategias y capacidades. Además, se dan cuenta que desafortunadamente en muchas empresas miden sus resultados de desempeño solo a través de indicadores financieros.

Un resumen del estudio se publicó en un artículo del *Harvard Business Review* en febrero de 1992, por lo que a partir de este momento varios ejecutivos de empresas se interesaron por la metodología como un sistema de gestión estratégica con la capacidad de reorientar y retroalimentar los objetivos de las organizaciones (Kaplan & Norton, 1992).

La evolución del mundo moderno ha acelerado la búsqueda de estructuras sólidas que favorezcan la adaptabilidad de los objetivos de cada empresa a los retos que exige la competitividad que enmarca la influencia de la globalización actual y futura.

Tal como lo ponen de manifiesto Olve, Petri, Roy, & Roy (2004) puntualizando que el *Balanced Scorecard* es un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas, sobre cuatro perspectivas, usando un pequeño número de mediciones en cada una de ellas. La descripción se puede referir a la actividad actual de la empresa o a sus objetivos para el próximo periodo. La figura 1 presenta un *Balanced Scorecard* básico.

El *Balanced Scorecard* es un concepto integral, las cuatro perspectivas buscan una descripción completa de lo que necesitamos saber sobre el negocio o la empresa.

Se entiende que el BSC, está vinculado mediante supuestos causa-efecto. Uno de sus usos más importantes es reflejar la fuerza de estos vínculos, las demoras que implican y la certeza que podemos tener de esos vínculos ante la competencia externa y el cambio.



Fuente: Nils-Göran & Petri, 2004.

Figura 1 Un BSC básico con ejemplos de contenidos típicos de cada perspectiva.

Lo anterior ha motivado a proponer un planteamiento de una serie de pasos metodológicos integrados en tres etapas, dirigidos para aquellas organizaciones que tengan el interés de buscar, conocer y aplicar herramientas de gestión. El ánimo de generar una propuesta de implementación de la metodología del Balanced Scorecard en una empresa del estado de Guanajuato, proviene de plantear un par de hipótesis: a) si se propone implementar la metodología en función de la directriz de indicadores que sugiere el *Balanced Scorecard*, se genera un interés en la gerencia de la empresa por entender las razones que justifiquen un cambio a las estrategias de acción para el logro

de los objetivos. Por otro lado, b) puede ser factible desarrollar una propuesta de la metodología del *Balanced Scorecard* en una empresa de la región que justifique una implementación.

Con el objetivo de desarrollar una metodología apegada a la directriz que sugiere el concepto del *Balanced Scorecard*, nos conduce a formular un proceso sistemático de catorce pasos, orientados a proponer acciones estratégicas que den seguimiento a los objetivos planteados por una organización. Obtener mediante una validación por expertos en el tema, una medición de criterios sobre lo factible de cada una de los pasos que se proponen, para una posterior implementación apropiada de la metodología del *Balanced Scorecard*.

Al iniciar la propuesta metodológica, fue preciso planear las actividades que debieron realizarse, lo cual ayudó a establecer prioridades, un desarrollo sistemático y llevar un orden en la recopilación de datos, búsqueda de información y exploración de casos prácticos de implementación exitosa de la metodología, e incluso de factores de fracaso sobre el *Balanced Scorecard*.

Los principales fundamentos de la metodología del *Balanced Scorecard* se han basado principalmente en el análisis de factores críticos de éxito, los objetivos estratégicos, las metas estratégicas proyectadas, las medidas del desempeño, indicadores, comunicación, alineamiento y las acciones que mejoran el funcionamiento gerencial como impulsor hacia el éxito y logro de objetivos.

Metodología de la investigación

El presente apartado desarrolla una metodología basada en el *Balanced Scorecard*, como medio de contribución a mejorar la visión y proyección de los objetivos de cualquier empresa del estado de Guanajuato. Se ha considerado que la propuesta pueda tener efecto en organizaciones de cualquier sector de desarrollo es decir, público o privado: en sus diferentes áreas: industrial, educativa, de salud, financieras e incluso en organizaciones sin fines de lucro, entre otras.

Se ha diseñado un proceso sistemático de catorce pasos que expresan un orden de ideas que, con base en la metodología del BSC, se han dividido en tres etapas: análisis

estratégico, formulación de la estrategia e implementación de la estrategia. Con el modelo propuesto de la metodología del BSC se pretende lograr los objetivos siguientes:

- Presentar al BSC como una herramienta de gestión adecuada para diseñar un plan estratégico único y apropiado en una organización.
- Generar un BSC que sirva como modelo de las necesidades gerenciales para la consecución de los objetivos y la comunicación de su misión y visión de cualquier organización.
- Generar el interés de directivos de organizaciones sobre un sistema de control que pueda medir y comparar los principales indicadores de las cuatro perspectivas que sugiere el *Balanced Scorecard*.

En la figura 2 se muestra de manera simplificada las etapas en las que se ha desarrollado la propuesta de implementación de la metodología del BSC.

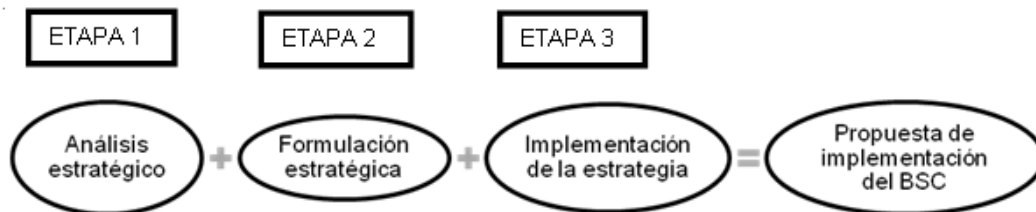


Figura 2 Etapas propuestas para la implementación del BSC.

El análisis estratégico implica reunir la información pertinente, analizarla y sacar conclusiones iniciales. En esta etapa lo que se plantea hacer es: considerar factores tanto externos como internos que pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de la organización.

En la parte final de la etapa del análisis estratégico, se integra la recolección de toda una información esencial para su estudio y valoración. Se plasma en un documento donde se programa todo lo que se pretende conseguir y se concretan las decisiones en consenso por parte del personal involucrado, principalmente los directivos.

Los directivos deben elegir la forma organizativa que mejor pueda aplicar la estrategia de la empresa. Detectar aspectos en donde es requerido mayor conocimiento, partiendo de ciertas reflexiones como de lo que se está haciendo bien, lo que se desea hacer, donde se quiere estar, la razón de ser de la empresa, entre otras.

En la etapa de la **formulación de la estrategia** se construye la implementación de la metodología del BSC. Una vez que se determinan las conclusiones del análisis estratégico, se prosigue con la elaboración y armado de la columna vertebral de la metodología del BSC, constituido por los pilares de las perspectivas sugeridas, sus objetivos, construcción del mapa estratégico, indicadores, metas y el instrumento de evaluación seleccionado.

En la figura 3 se presenta un mapa estratégico, que se ha propuesto respecto a los objetivos de las cuatro perspectivas que están vinculados entre sí por medio de relaciones causa-efecto.

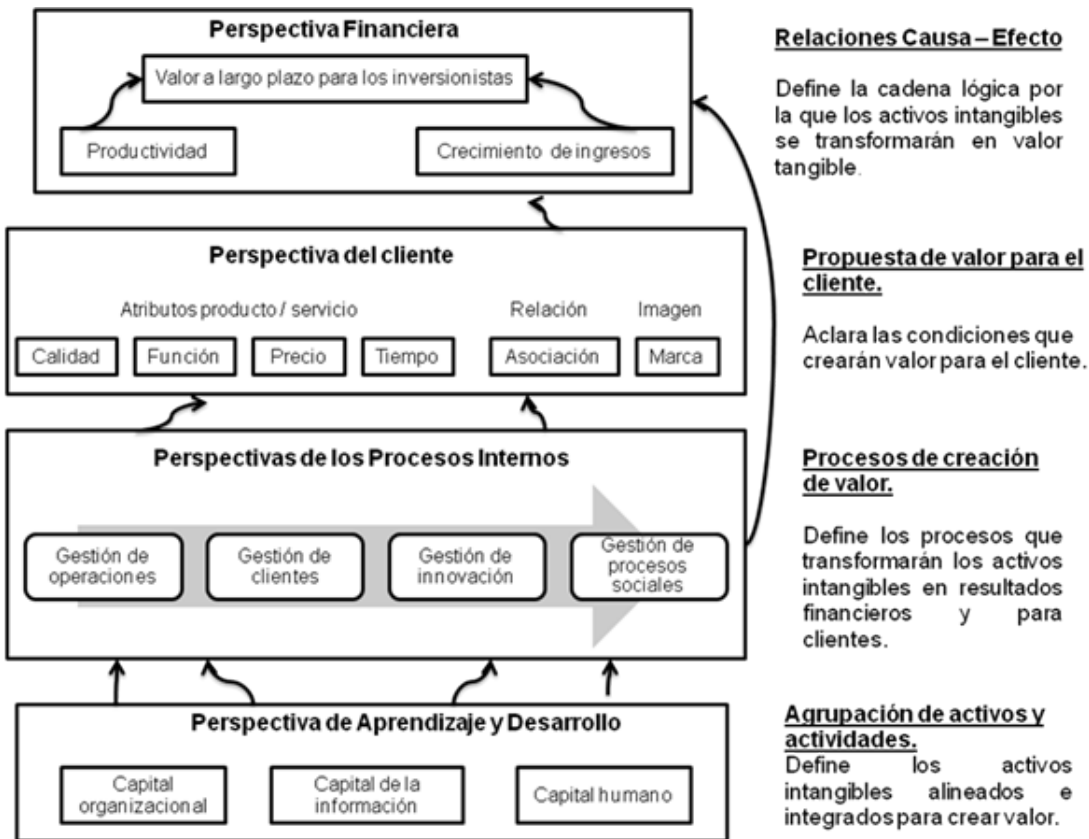


Figura 3. Modelo propuesto de un mapa estratégico del BSC.

Debe estar presente una visión y una estrategia bien explicada en la base de las cuatro perspectivas, todas relacionadas entre sí y para cada una de ellas se formula objetivos y metas estratégicas, indicadores de gestión y planes de acción.

En la etapa de la implementación de la estrategia, es donde se documenta y se da respuesta a las hipótesis planteadas. En esta etapa se propone alinear los activos intangibles (innovación, calidad, satisfacción y servicio al cliente, habilidades de empleados, tecnologías de información, capital humano y capital organizacional, entre otros), con los procesos internos críticos para que la propuesta de crear valor se pueda mejorar de manera continua.

Las iniciativas de las acciones estratégicas deben de estar bien fundamentadas con el objetivo de presentarlas al equipo directivo para su evaluación y validación como parte del plan estratégico.

La importancia de documentar precisa y profesionalmente toda la información determinada en las dos etapas anteriores, de esta propuesta metodológica del BSC, radica en contextualizar con claridad de ideas, la documentación elaborada hasta este momento. Lo anterior tiene la finalidad de facilitar el entendimiento, convencimiento y justificación del porqué de la implementación de la metodología y contestar al planteamiento de las hipótesis.

La serie de pasos que a continuación se describen representan la suma de todos los elementos que conforman la directriz de la metodología del *Balanced Scorecard*, por lo que, una vez que se tiene contacto con la empresa que se interese por una implementación de esta metodología, el líder de este proyecto se podrá conducir bajo los siguientes pasos:

- **Paso 1. Declaración de misión, visión y valores organizacionales.** Se someten a su real situación para validarlos, son parte de la propia cultura organizacional.
- **Paso 2. Recopilación de datos e información.** Con el fin de integrar un expediente que sustente los estudios y análisis iniciales, como diagnóstico inicial.
- **Paso 3. Diagnóstico organizacional.** Dedicar la elaboración de un análisis actual del entorno general de la empresa.

- **Paso 4. Retroalimentación de los objetivos y retos de la organización.** Comparar los resultados de la realidad actual respecto a metas que no se han logrado.
- **Paso 5. Estrategia: plan del proyecto.** Planes de acción a tiempos previstos, asignar recursos materiales, financieros y humanos, evaluar costos y jerarquizar prioridades.
- **Paso 6. Perspectivas y objetivos estratégicos.** Se declaran las cuatro perspectivas y los objetivos estratégicos en cada una de ellas.
- **Paso 7. Construcción de un mapa estratégico.** Visualizar estrategias y sus relaciones causa-efecto entre las perspectivas y sus objetivos definidos.
- **Paso 8. Definición de indicadores y fijar sus metas.** Exhaustivo análisis para definir indicadores que describan la evaluación al cumplimiento de un objetivo.
- **Paso 9. Determinar métodos e instrumentos de medición apropiados.**
- **Paso 10. Alineamiento de la organización con la estrategia.** En todos los niveles de la empresa se conozca y se movilicen hacia la estrategia.
- **Paso 11. Iniciativas de acciones estratégicas.** Generar una matriz de prioridad de iniciativas, con base a lo urgente e importante.
- **Paso 12. Evaluación del plan estratégico.** Se fijan compromisos e involucramiento formal y responsable hacia el alineamiento de toda la organización con la estrategia.
- **Paso 13. Validación del proyecto.** Punto de arranque de la movilización de toda la organización hacia la acción de los objetivos estratégicos y sus metas.
- **Paso 14. Seguimiento, mejora y actualización.** Continuidad de la metodología bajo la premisa de la competitividad y la creación de nuevos valores organizacionales.
- En síntesis, el proceso de la propuesta de implementación de la metodología del *Balanced Scorecard* para una empresa del estado de Guanajuato se presenta en la figura 4.

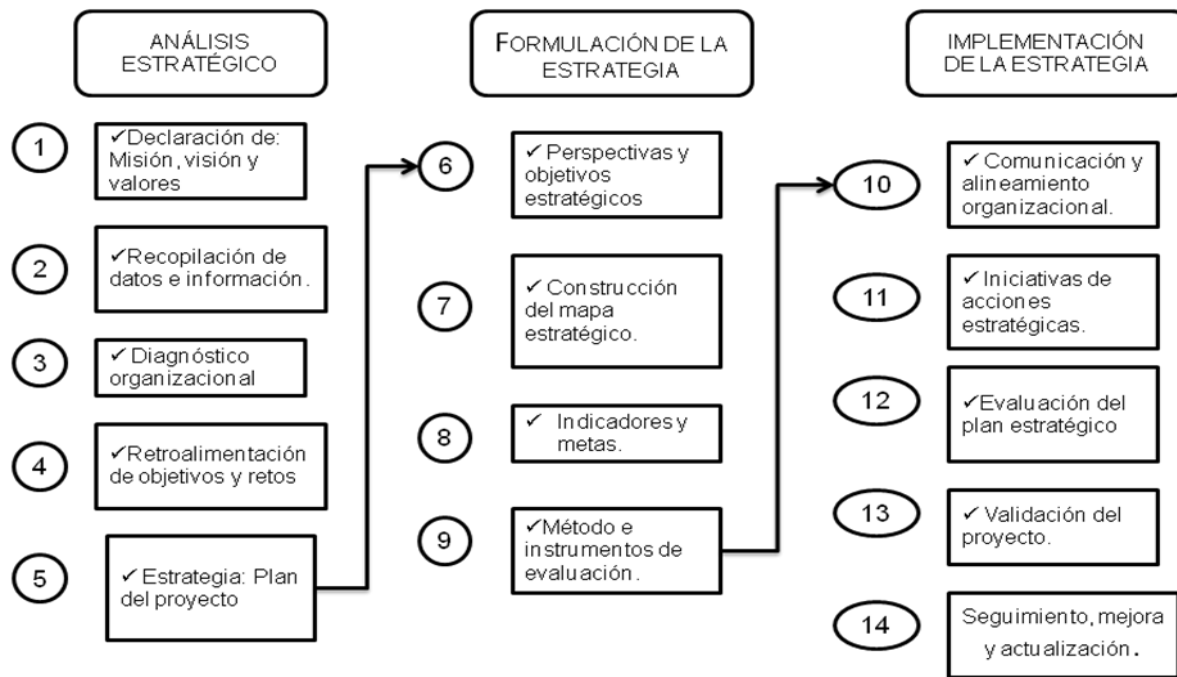


Figura 4 Modelo del proceso de implementación del BSC.

Dándose a la tarea de investigar empresas que aplicaron con éxito la metodología del *Balanced Scorecard* a nivel mundial, se seleccionó a cinco de ellas, contra las cuales se ha realizado un comparativo. El factor común de las empresas que se describen en la tabla 1, ha sido la necesidad de buscar nuevas estrategias y mecanismos de gestión y así, mantener su posición de liderazgo en el entorno en el cual se desarrolla su mercado. La comparación tiene el fin de presentar similitudes en relación al proceso metodológico que se propone en el presente trabajo de investigación contra casos de implementación de éxito de la metodología del BSC.

Los pasos que integran la propuesta de implementación de la metodología del *Balanced Scorecard* que se presenta en esta investigación, son validados por expertos en el tema, con el objetivo de recibir sus comentarios, juicios y críticas que ayuden a aportar elementos de análisis y reflexión a la propuesta metodológica.

La validación se realiza por el método *Linkert*, que es una escala psicométrica de uso más amplio en encuestas para la investigación.

Los criterios de evaluación que se aplican para cada uno de los pasos y su secuencia, se conformaron según la tabla 2.

Tabla 1 Comparativo contra otros casos de implementación del BSC.

Modelo de ésta propuesta metodológica	HSBC Brasil	SANTILLANA Ecuador	Telefónica España	KFC Denmark's Dinamarca	Wyeth Pharmaceuticals México
Declaración de misión, visión y valores.				X	X
Recopilación de datos e información.			X		X
Diagnóstico organizacional.		X		X	
Retroalimentación de objetivos y retos.	X	X	X		X
Estrategia: plan del proyecto	X	X		X	X
Perspectivas y objetivos estratégicos.	X	X	X	X	X
Construcción del mapa estratégico.	X	X	X	X	X
Definición de indicadores y metas.	X	X	X	X	X
Métodos e instrumentos de evaluación.	X	X	X	X	X
Comunicación y alineamiento organizacional.	X	X	X	X	X
Iniciativas de acciones estratégicas.	X	X	X		
Evaluación del plan estratégico.		X		X	
Validación del proyecto.				X	
Seguimiento, mejora y actualización.	X		X		

Tabla 2 Escalas de evaluación.

5	Muy adecuado
4	Algo adecuado
3	Ni adecuado, ni inadecuado
2	Algo inadecuado
1	Muy inadecuado

Se deja en claro que la encuesta integra catorce reactivos, que de acuerdo con la escala en cada una de ellas, la máxima calificación que se puede obtener es de 70 puntos y la mínima de 14 puntos.

Resultados

Se obtuvo la validación por 30 líderes, coordinares y gerentes de diferentes áreas tales como: Industrial GKN, CIE Automotiv (PEMSA), Celay, Avón. Educativa: Universidad Continente A. Instituto Cultural Celayense y financieras: Bancomer. La figura 5 muestra los resultados más significativos.

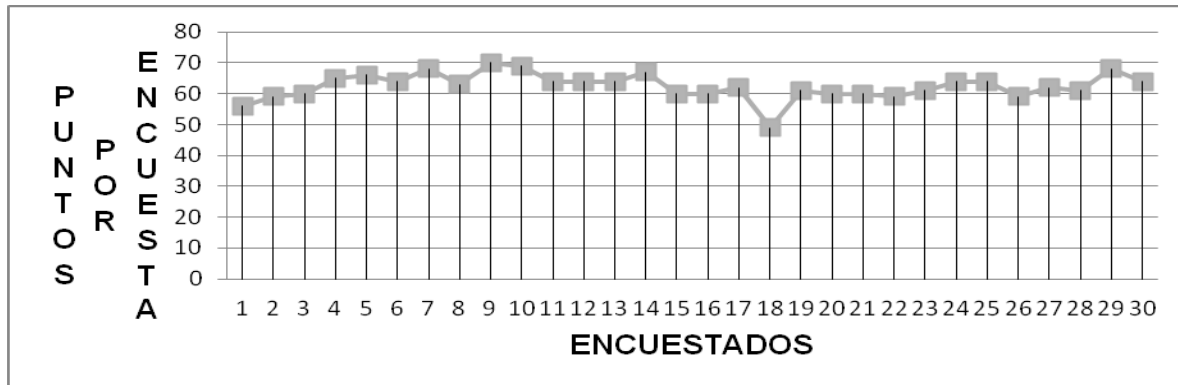


Figura 5. Comportamiento de puntos obtenidos por encuesta.

En la figura 6 se muestra los resultados de la media aritmética por cada uno de los pasos evaluados.

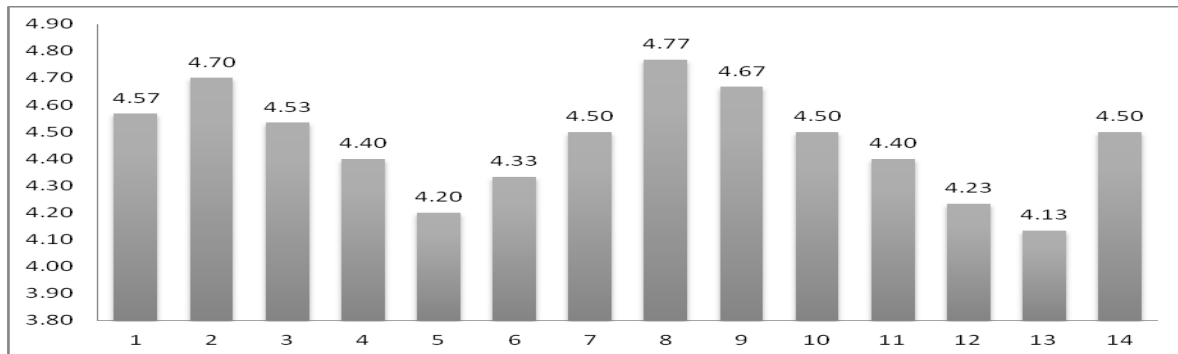


Figura 6. La media evaluada por cada paso.

A partir de los datos obtenidos podemos analizar lo siguiente:

Si $\bar{X} = (X_1 + X_2 + \dots + X_p)/n$ con $E(X_i) = \mu$ para $i = 1, 2, \dots, n$, entonces $E(\bar{X}) = \mu$ considerando a $\mu = 4.5$.

De la figura 5 se confirma que la media muestral tiende a la media poblacional. El teorema del límite central funciona si la distribución de la población no está mucho muy alejada de una distribución normal. Como $n \geq 30$, podemos utilizar la distribución normal de muestreo por el teorema del límite central.

Partiendo de la suposición de que se trabaja con una muestra aleatoria de tamaño n de una población normal con media μ y varianza σ^2 . Para nuestro caso en particular y haciéndolo práctico, si $n \geq 30$, la aproximación normal será satisfactoria sin importar cuál sea la forma de la población. Por tanto basaremos nuestro análisis de resultados con base en el Teorema del límite central.

En la figura 6 se muestra la gráfica de las medias resultantes de cada una de los pasos. Se puede apreciar que ningún paso se evaluó por debajo de 4 puntos en relación a sus medias muestrales. Cabe mencionar que los autores consideran a una calificación de igual o mayor que cuatro como satisfactoria de la validación del modelo que se propone con respecto al promedio de sus medias.

El porcentaje del número de veces que cada escala fue calificada se presenta en la figura 7, es decir, las veces que la escala de 5 fue una opción de evaluación; de igual manera con la escala de 4 y así sucesivamente para cada escala en el total de las encuestas. Por lo que se puede confirmar en términos generales los puntos son adecuados bajo el enfoque de las personalidades encuestadas.

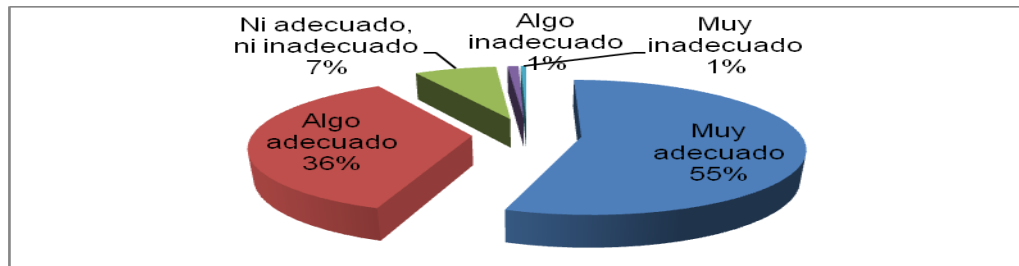


Figura 7 Porcentaje del número de veces que se calificó cada escala en total de las encuestas.

Conclusiones

Este trabajo de investigación conduce a que es posible cambiar paradigmas en cuanto a la forma de dirigir una organización. Además, la integración de elementos esenciales

de la metodología, tales como los indicadores, mapas estratégicos, metas y el factor medición, nos proporciona una descripción completa de cómo se crea valor como una ventaja competitiva.

Se consideran ésta investigación, como un documento de prioridad para cualquier empresa de la región, que se interese en implementar alguna forma de medir desempeños, bajo un modelo innovador y actual. Se deja en claro que lo que se busca con esta investigación, es demostrar lo factible de implementar la metodología del Balanced Scorecard mediante una propuesta muy concreta.

Referencias bibliográficas

- [1] Amo Baraybar, F. (2011). *El cuadro de mando integral "Balanced Scorecard"*. MADRID: ESIC EDITORIAL.
- [2] Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- [3] Horváth & Partners Management Consultans. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- [4] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- [5] Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment*. Boston: GESTIÓN 2000.
- [6] Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard Traslating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- [7] Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Boston: Harvard Business Review.
- [8] Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *The Balanced Scorecard: Traslating Strategy into Action* (3a. Edition ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- [9] Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *The Strategy Focused Organization* (2a. Edition ed.). Boston: Harvard Business School Corporation.
- [10] Mejía C., C. A. (s.f.). Planning consultores gerenciales. Recuperado el 19 de Septiembre de 2012, de www.planning.com.co.

- [11] Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Díaz de Santos.
- [12] Montgomery, D. C., & Runger, G. C. (2007). Probabilidad y Estadística. Mexico D.F.: McGraw.Hill.
- [13] Olve, N.-G., Petri, C.-J., Roy, J., & Roy, S. (2004). El Cuadro de Mando en acción: Equilibrando estrategia y control. Barcelona: DEUSTO.
- [14] Vidal Arizabaleta, E. (2004). Diagnóstico Organizacional. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- [15] Zermeño Méndez, S. (2011). *Métodos de Investigación: investigación para la vida*. Delegación Naucalpan de Juárez: PEARSON EDUCACIÓN.