



TÉCNICA DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD (NIVEL I)



1

IDENTIFICAR LOS
CONCEPTOS
GENERALES DEL
BALANCED SCORECARD
BASADOS EN LOS
ANTECEDENTES
TEÓRICOS.

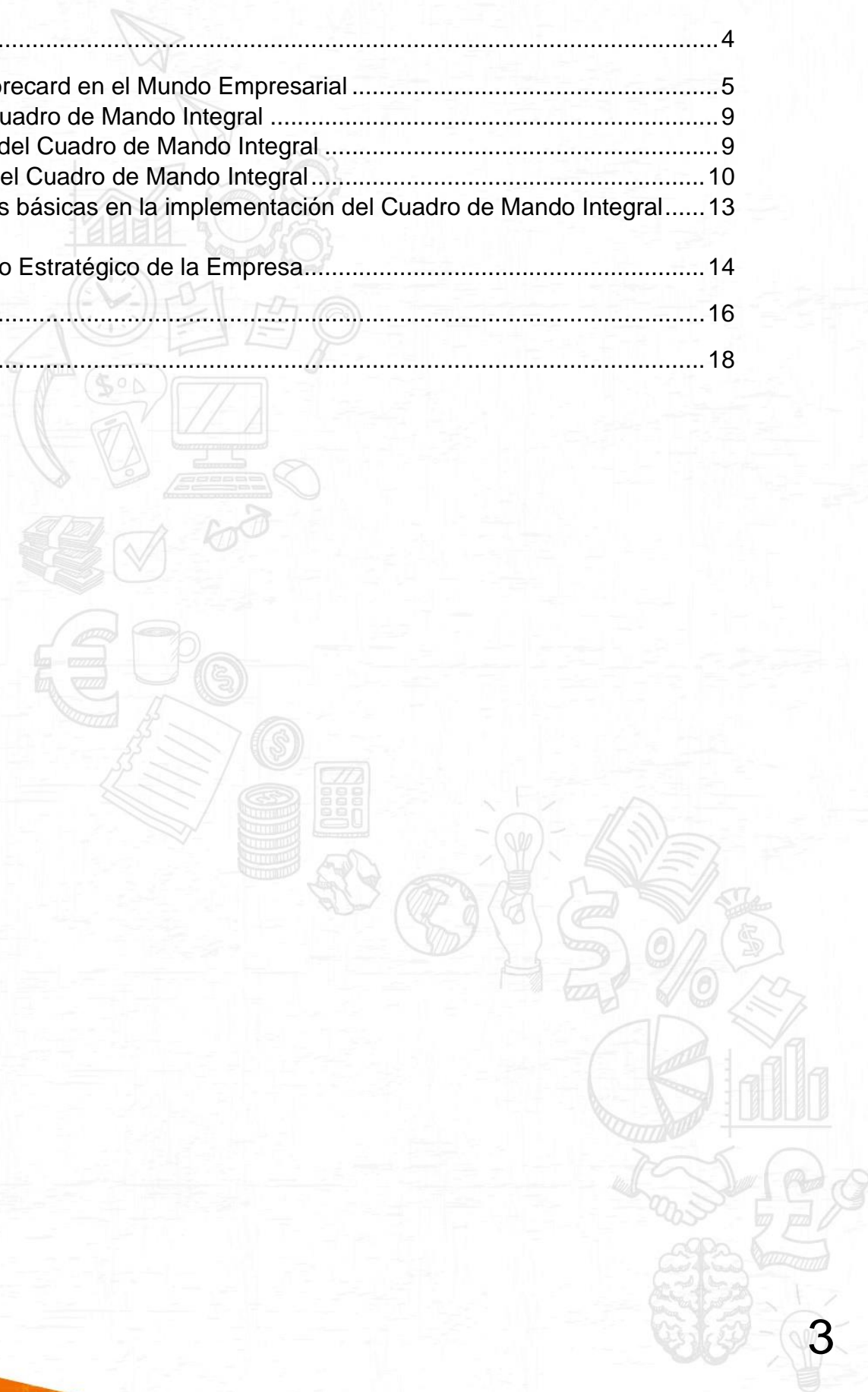
Actividad de Aprendizaje 1

**Identifica los Conceptos Generales del Balanced
Scorecard Basados en los Antecedentes Teóricos.**

**Servicio Nacional de Aprendizaje
Línea de Producción Girardot
2015**

Contenidos

Introducción	4
1. El Balanced Scorecard en el Mundo Empresarial	5
1.1 Definición del Cuadro de Mando Integral	9
1.2 Características del Cuadro de Mando Integral	9
1.3 Componentes del Cuadro de Mando Integral	10
1.4 Consideraciones básicas en la implementación del Cuadro de Mando Integral.....	13
2. Direccionamiento Estratégico de la Empresa.....	14
Referencias	16
Créditos	18

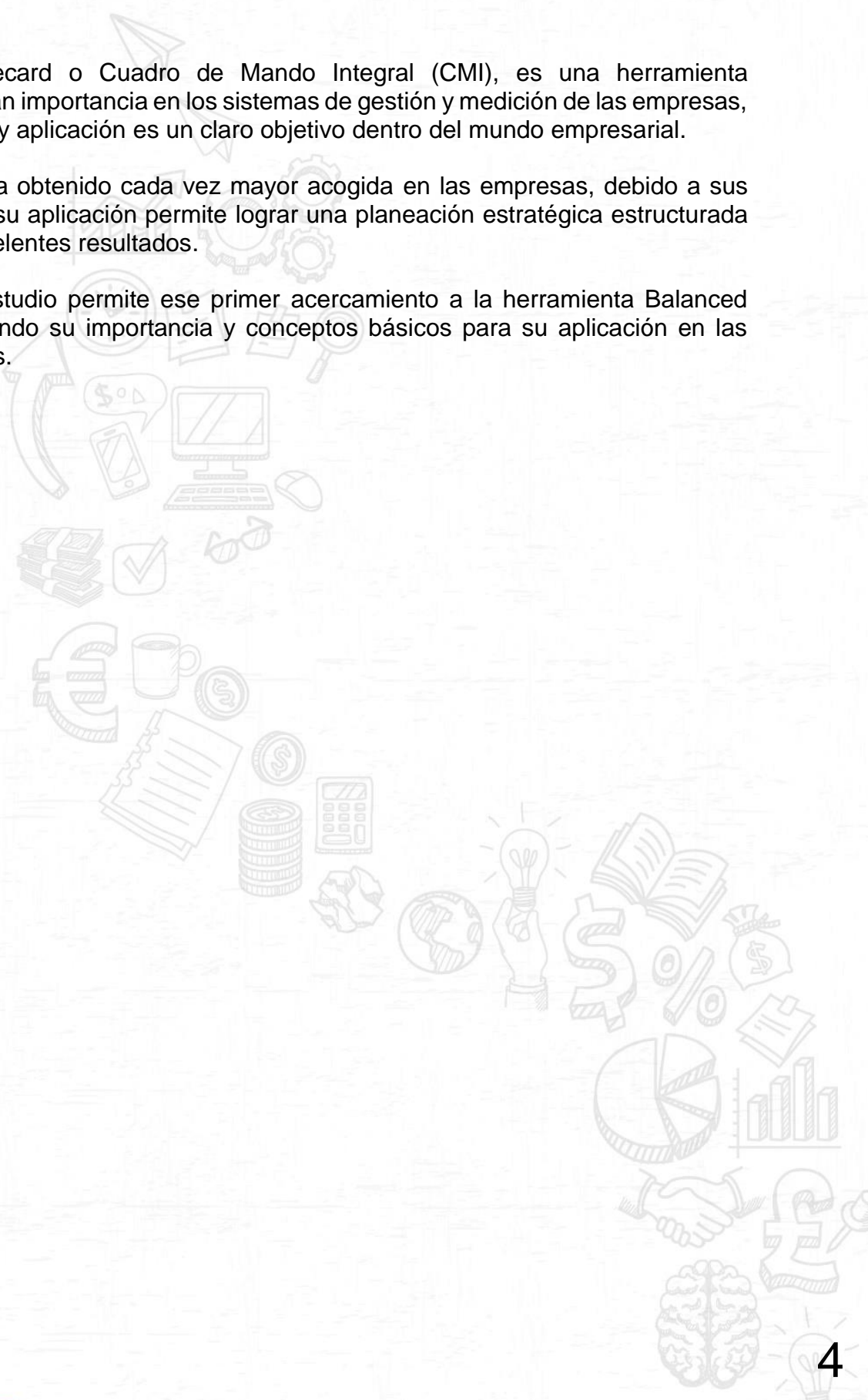


Introducción

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta metodológica de gran importancia en los sistemas de gestión y medición de las empresas, conocer su manejo y aplicación es un claro objetivo dentro del mundo empresarial.

Esta herramienta ha obtenido cada vez mayor acogida en las empresas, debido a sus resultados, ya que su aplicación permite lograr una planeación estratégica estructurada y eficiente, con excelentes resultados.

Este material de estudio permite ese primer acercamiento a la herramienta Balanced Scorecard, destacando su importancia y conceptos básicos para su aplicación en las diferentes empresas.



1. El Balanced Scorecard en el Mundo Empresarial

Según Correa (2007), la continua evolución de los mercados, ha hecho que las empresas tanto del orden público como privado, realicen actualizaciones permanentes de sus procesos productivos y de gestión para lograr mayor competitividad.

Cada vez son más las exigencias de los clientes y consumidores frente a los diferentes productos que se ofertan en los mercados nacionales e internacionales, estos requerimientos hacen que las diferentes empresas busquen constantemente alternativas estratégicas que permitan una gestión administrativa más eficiente.

Los actuales intercambios comerciales entre los países son una modalidad de mercadeo bastante rigurosa en la cual se evidencian constantes transformaciones en los procesos de producción y administración, con el fin de garantizar productos de calidad.

Las anteriores consideraciones son tan solo algunos de los aspectos que hacen que las empresas requieran de una planificación de recursos acorde a las necesidades del cliente, para brindar excelente calidad de los productos en los diferentes mercados.

En los esfuerzos por mejorar constantemente los procesos de las empresas, son evidentes las fallas que se presentan al crear una estrategia, algunas de las causas son:

- No es suficiente con una visión estratégica clara: para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la compañía y comprendida por todos sus miembros.
- Cuando se define una visión estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de las áreas, departamentos y personas: normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la estrategia y las operaciones.
- Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el plan estratégico: el plan estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.
- Las compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas: debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos. (Altair Consultores, 2005)

Tomando como base las causas citadas anteriormente, se puede identificar que para evitar el fracaso de la estrategia, es necesario que las direcciones de las empresas realicen una adecuada planificación estratégica, así como también darla a conocer a todos los funcionarios de la empresa, logrando de esta forma los mejores resultados.

Según Altair Consultores (2005), el manejo de la información que retroalimenta las diferentes áreas de la empresa, es también muy importante para el éxito de la gestión. Los avances tecnológicos permiten una mejor administración de la información, de modo contribuya a un óptimo desempeño de las actividades operativas y por ende unos mejores resultados para la empresa.

Las diferentes dificultades que se evidencian en la gestión administrativa de las empresas, es lo que permite considerar la implementación de la herramienta del Balanced Scorecard, llamada comúnmente como el “Cuadro de Mando Integral (CMI)”, con base a lo anterior, surge la necesidad de entender adecuadamente esta herramienta, sus orígenes, su concepto y sus características principales, lo anterior permitirá adecuada aplicación de la misma.

La idea del tablero de comando aparece desarrollada en un artículo que escribió Kaplan en 1992 para la publicación *Harvard Business Review*, en colaboración con David Norton, presidente de una consultora llamada Renaissance Strategy Group. El artículo llamado “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” (El tablero de Comando – medidas que promueven el rendimiento) desarrolla la idea de que lo que se mide es lo que se obtiene. Si se mide únicamente el rendimiento financiero, lo único que se obtiene es rendimiento financiero. Si se adopta un enfoque más amplio y se miden los logros desde otra perspectiva, entonces (y sólo entonces), se tiene la oportunidad de alcanzar otros objetivos fuera de los meramente financieros. (Hindle, 2014)

Los directivos y/o gerentes de las empresas en algunas ocasiones, revisan los resultados obtenidos solo desde el punto de vista financiero y toman decisiones basados únicamente en cifras, sin contemplar otros factores que también pueden incidir en los resultados de la gestión, como por ejemplo: ‘los activos intangibles’.

Al realizar solamente la medición de los procesos financieros, se identifica por ejemplo los recursos que generan rendimientos en las inversiones realizadas por accionistas o propietarios; pero se pasan por alto otros recursos que también tienen valor y afectación en la gestión administrativa.

La herramienta Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, surge con el objetivo de lograr una adecuada medición en activos financieros y no financieros, es decir, lo cuantitativo y lo cualitativo, lo tangible y lo intangible; permitiendo así un control más eficiente en el cumplimiento de la estrategia de la gestión administrativa en la empresa.

Esta herramienta ha tomado cada vez mayor importancia en la identificación de estrategias que logren el objetivo de la visión y el cumplimiento de la misión de las empresas, lo anterior a través de indicadores de desempeño de la gestión administrativa.

Al permitir la medición de la estrategia empresarial, la herramienta se ha convertido en un concepto innovador para el control de la empresa moderna. El Balanced Scorecard, permite integrar la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño de la administración, ésta integración da un valor agregado a las empresas, logrando que sean más competitivas y además que optimicen el uso de todos los recursos.

Una estrategia empresarial puede considerarse como “todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores” (TiedCOMM, 2012).

Para lograr un adecuado análisis de las variables en la gestión administrativa, respecto al comportamiento de la estrategia de la empresa, es fundamental la construcción del mapa estratégico, que puede interpretarse de la siguiente forma:

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. (Altair Consultores, 2005, pág. 17)

El mapa estratégico debe reflejar las estrategias y los objetivos que se obtienen sobre los cuatro pilares del Balanced Scorecard, que son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva del cliente y
- Perspectiva de innovación y formación.

La herramienta es muy importante frente aspectos como, la medición del comportamiento de la gestión con los proveedores que posee la empresa y sus cadenas de suministro, la gestión del recurso humano, el alineamiento de cada uno de los procesos que conforman la planificación, la operatividad y el control de las actividades.

Para lograr una adecuada aplicación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), es necesario identificar los siguientes aspectos:

Tabla 1. Elementos claves del CMI

Integración:	El CMI unifica, coordina y controla de una manera equilibrada las diferentes perspectivas que lo conforman (Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del Interior, Perspectiva de la Formación y Aprendizaje), ya que contribuyen en el proceso de toma de decisiones mediante la utilización adecuada y eficiente del conjunto de indicadores, que permiten el control de todas las áreas del proyecto, obteniendo un eficaz uso de la estrategia.
Meta:	El CMI, permite asegurar todas las consideraciones establecidas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en la empresa.
Tiempo:	El manejo adecuado del CMI, permite a los gerentes de los proyectos y de las empresas, controlar el tiempo entre actividades y ver el cumplimiento de los objetivos de las estrategias.
Costo:	El CMI utiliza los indicadores financieros y no financieros, lo que le permite tomar decisiones oportunas sobre el comportamiento de éstos.
Calidad:	Al realizar un proceso integral el CMI permite la coordinación de acciones y el conocimiento de todos los empleados de participantes en la organización y gerencia de los proyectos.
Recurso Humano:	El CMI posee el poder de evaluar los recursos humanos tanto en la gestión de las empresas como la de los proyectos, permitiendo unos mejores logros en los resultados de los proyectos.
Comunicación:	El CMI es una herramienta dinámica que permite armonizar los datos internos de la administración como la información proveniente de su entorno, lo que agiliza la toma de decisiones de las directivas de la gerencia del proyecto.
Riesgo:	El CMI contribuye a la valoración de los impactos tanto positivos como negativos a través de los diferentes indicadores de gestión que se logran determinar.
Adquisiciones:	El CMI permite considerar los procesos de contratación y control de estos logrando una eficaz utilización de los recursos y las inversiones.

Fuente. SENA

1.1 Definición del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de gestión empresarial, que integra las diferentes áreas funcionales de la empresa y su relación con el entorno. Según Lantares Solutions (2014), El CMI permite medir el progreso de las áreas de la empresa y sus efectos.

El Cuadro de Mando Integral ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor. La estrategia siguiendo a Andrews (1977) se puede definir como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (CATEDRA Madrid Excelente, 2008)

1.2 Características del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), permite una adecuada dirección de las diferentes empresas ya sea a corto, mediano o largo plazo, para su adecuada aplicación es necesario conocer las diferentes características que lo destacan.

El desarrollo de un sistema integral de gerencia, requiere un sistema balanceado de indicadores. El sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Reconoce que para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable. Reconoce que para hacer feliz al cliente necesita reducir o eliminar costos y mejorar la calidad del producto o servicio. Para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender y aprender y a innovar. El Cuadro de Mando Integral, tiene las siguientes características:

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- Le pone brazos y manos a la visión/misión.
- Permite, de forma concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas.
- Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.
- Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
- Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.

- Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
 - Comunica cómo estos están interrelacionados.
 - Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal.
 - Integra la comunicación con la regularidad.
 - Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarios.
- (Grandes Pymes, 2009)

Según el texto CATEDRA Madrid Excelente (2008), otras características que destacan el CMI son:

- Determinar el valor de la empresa desde el punto de vista de los activos intangibles frente a los tangibles.
- Mejorar la relación directivos y empleados de la empresa.
- Optimizar la relación estrategia de la empresa y la acción.
- Mejorar la relación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Optimizar la gestión de los recursos financieros y físicos de la empresa.

1.3 Componentes del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Los cuatro pilares del Cuadro de Mando Integral (Perspectiva Financiera, Perspectiva del Proceso Interno, Perspectiva del Cliente y Perspectiva de Innovación y Formación), son muy importantes en el primer paso para la aplicación del CMI que consiste en la elaboración de los mapas estratégicos, ya que permiten contestar preguntas que se enfocan en la situación actual de las diferentes empresas, tales como:



Figura 1. Interrogantes frecuentes en las empresas´



Fuente: SENA

Según el texto CATEDRA Madrid Excelente (2008), Los cuatro pilares además tienen una directa relación con la parte interna y externa de una empresa; en la parte interna se relacionan las perspectivas de proceso interno e innovación y formación con el fin de determinar los objetivos que garanticen las diferentes actuaciones de la empresa. En el caso de la parte externa se relacionan las perspectivas del cliente y la financiera con el fin de buscar como surgir ante los competidores.

Con base en lo anterior se hace necesario conocer cuál es el enfoque de cada una de las perspectivas, tal como se describe a continuación:

- **Perspectiva Financiera.**

La perspectiva Financiera, permite la descripción de los resultados de la estrategia desde el punto de vista netamente financiero; a través de sus indicadores de rendimiento, apalancamiento, liquidez, mayores dividendos, y sus flujos de efectivo. Según los resultados obtenidos, se puede determinar si la empresa obtuvo éxito o pérdidas.

- **Perspectiva del Cliente.**

En esta perspectiva se busca identificar el nivel de satisfacción de los clientes con los productos y el servicio. Se busca identificar además si los clientes están valorando los esfuerzos que hace la empresa para entregar productos y servicios de calidad y

oportunamente; finalmente se obtiene una proporción del valor que generan los activos intangibles.

- Perspectiva Interna.

La perspectiva interna, determina el aporte que hacen las diferentes áreas que conforman la empresa frente al desarrollo de la estrategia, es decir, como se deben mejorar los procesos de cada área para satisfacer a los clientes según sus necesidades.

- Perspectiva de innovación y formación

En esta perspectiva se identifica como capacitar a los directivos y demás funcionarios de la empresa, para mejorar el funcionamiento de las diferentes áreas, de este modo lograr un mayor valor agregado ante clientes y competidores.

Figura 2. Perspectivas del CMI



Fuente: SENA

1.4 Consideraciones previas en la Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Las cuatro perspectivas del CMI son de gran importancia en la orientación de la estrategia y por ende en la mejora de la gestión de la empresa, una vez identificados aspectos como la definición, las características y los componentes del CMI, es necesario tener una mayor claridad frente a la implementación del CMI de una manera eficiente y oportuna, es por esto que surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Por qué se requiere la herramienta CMI en la empresa?

Respuesta:

Para identificar posibles problemas que posee la empresa ya sean de índole financiero o administrativo, y a través de ésta orientar la acción pertinente.

- ¿Qué área de la empresa requiere el CMI?

Respuesta:

Aunque el CMI se puede aplicar en cualquier área de la empresa, es conveniente tener claramente identificada el área en la cual se debe trabajar, de esta manera se puede plantear una acción oportuna y eficaz.

- ¿Cómo planear la elaboración del CMI?

Respuesta:

Para la elaboración del CMI se hace necesario, en primer lugar realizar un análisis financiero y estratégico de la empresa, con el fin determinar las posibles falencias de la gestión administrativa y del cumplimiento de la estrategia, posteriormente elaborar los indicadores financieros y estratégicos para determinar el cumplimiento del plan estratégico y por ultimo relacionar los indicadores a través de un mapa estratégico que indique las posibles soluciones o ajustes que se deben hacer para mejorar la situación actual de la estrategia.

- ¿Por qué son necesarios e importantes los objetivos estratégicos al implementar el CMI?

Respuesta:

Los objetivos estratégicos son importantes porque indican las necesidades que hay frente al cumplimiento de la estrategia en la empresa, éstos se relacionan a través de los indicadores planteados en cada una de las perspectivas. Los directamente responsables de la elaboración de éstos objetivos, son las personas que dirigen y laboran (Administración y empleados) en cada área de la empresa.

2. Direccionamiento Estratégico de la Empresa

Según Muñiz (2015), El direccionamiento estratégico permite hacer una planificación y un proceso continuo de toma de decisiones, permite a su vez brindar información precisa para crear un Cuadro de Mando Integral pertinente y eficaz.

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es **cuantitativo**: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, **manifiesto**: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y **temporal**: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras. (Sinexxus, 2007)

Cada empresa tiene una cultura organizacional diferente que resalta valores, creencias y comportamientos en el mundo empresarial. Para mantener el enfoque de cada empresa, es vital que se realicen direccionamientos estratégicos consistentes y proyectados hacia futuro.

Siendo el Balanced Scorecard o CMI una herramienta sólida para mejorar la gestión empresarial, es necesario comprender en primer lugar la visión y misión de las empresas, para así determinar pertinentemente la estrategia.

Una vez identificada la estrategia, se hace preciso realizar además un análisis detallado de la situación financiera, comprobando así, si se está logrando o no el cumplimiento de los objetivos y metas según la estrategia, posteriormente detallar los índices financieros más relevantes que contribuyan al logro de los objetivos y metas de la estrategia.

Para un análisis estratégico adecuado es necesario revisar en forma procedimental el plan estratégico de la empresa (Ver Figura 3).

Figura 3. Procedimiento Estratégico de las Empresas



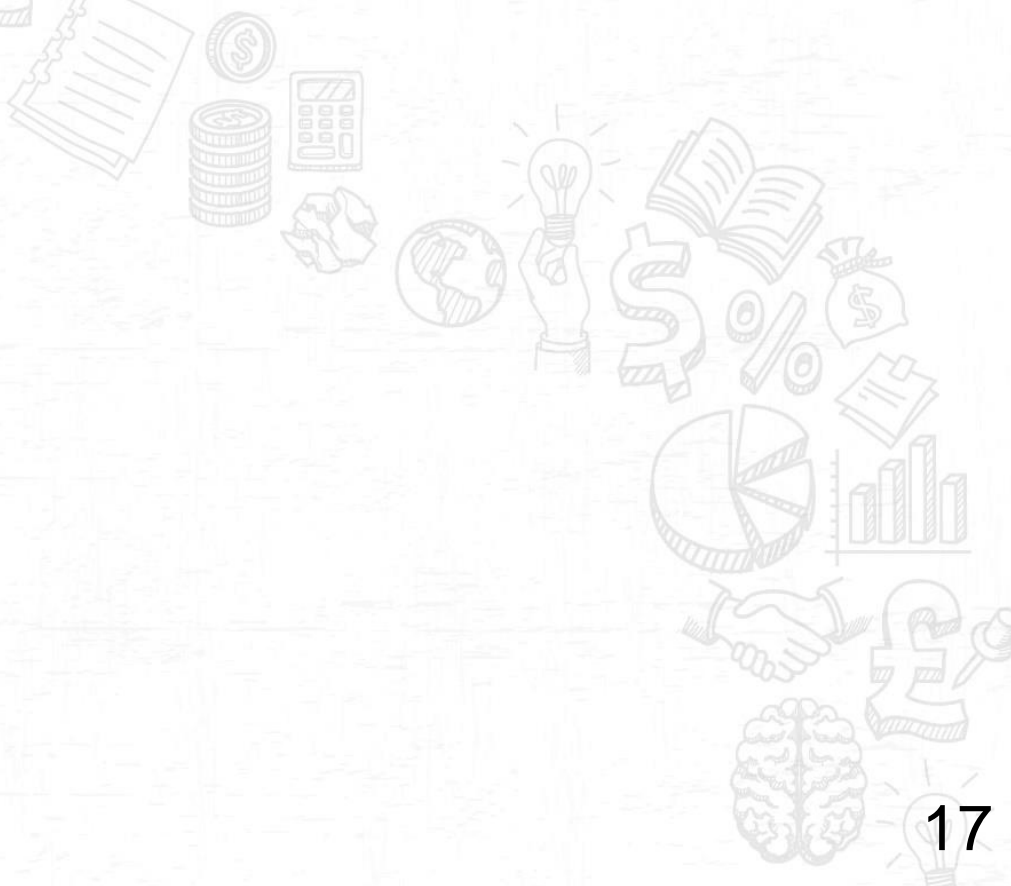
Fuente: (CATEDRA Madrid Excelente, 2008)

En la figura anterior, se muestran claramente los procesos que se deben tener en cuenta para implementar el Balanced Scorecard o CMI, con el fin de mejorar la estrategia de la empresa, verificar si se ha dado cumplimiento de la visión, identificar las deficiencias que se han tenido y determinar cuál es el resultado aplicando las cuatro perspectivas que plantea la herramienta.

Referencias

- Altair Consultores. (2005). *El Cuadro de Mando Integral*. Consultado el 23 de septiembre de 2015, en: http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO_CMI.pdf
- Catedra Madrid Excelente. (2008). *El cuadro de Mando Integral*. Consultado el 25 de septiembre de 2015, en: <http://www.madridexcelente.com/files/8e1cdf401549.pdf>
- Datateca Unad. (2014). *Management, las 100 ideas que hicieron historia*. Consultado el 24 de septiembre de 2015, en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/112002/112002-201501/Referencia_Unidad_3/Management_las_100_ideas_que_hicieron_historia.pdf
- Diccionario Financiero La Caixa. (2015). *Definición de Activos intangibles*. Consultado el 6 de octubre de 2015, en: https://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/A_es.html
- Diccionario Financiero La Caixa. (2015). *Definición de Gestión Administrativa*. Consultado el 6 de octubre de 2015, en: https://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/A_es.html
- Diccionario Financiero La Caixa. (2015). *Definición de Indicador*. Consultado el 6 de octubre de 2015, en: https://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/A_es.html
- Diccionario Financiero La Caixa. (2015). *Definición de Planeación*. Consultado el 6 de octubre de 2015, en: https://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/A_es.html
- Grandes Pymes. (2009). *Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral*. Consultado el 25 de septiembre de 2015, en: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>
- Lantares Solutions. (2014). *Cuadro de Mando Integral: Todo lo que se Debe Saber*. Consultado el 25 de septiembre de 2015, en: <http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>
- Marketing XXI. (2015). *La Dirección Estratégica*. Consultado el 28 de septiembre de 2015, en: <http://www.madridexcelente.com/files/8e1cdf401549.pdf>
- RAE. (2015). *Definición de Activos*. Consultado el 5 de octubre de 2015, en: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

- RAE. (2015). *Definición de Empresa*. Consultado el 5 de octubre de 2015, en: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- RAE. (2015). *Definición de Intercambio*. Consultado el 19 de octubre de 2015, en: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- RAE. (2015). *Definición de Medición*. Consultado el 19 de octubre de 2015, en: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- RAE. (2015). *Definición de Perspectiva*. Consultado el 5 de octubre de 2015, en: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- RAE. (2015). *Definición de Progreso*. Consultado el 19 de octubre de 2015, en: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Scielo. (2007). *Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*. Consultado el 23 de septiembre de 2015, en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-63462007000200006&script=sci_arttext
- Sinexus. (2007). *Plan Estratégico*. Consultado el 29 de septiembre de 2015, en: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx
- TiedCOMM. (2012). *Balanced Scorecard*. Consultado el 24 de septiembre de 2015, en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>



Créditos

Líder de Proyecto

Carlos Fernando Cometa Hortúa

Líder de Línea

Juan Pablo Vale Echeverry

Experto Temático

Andrea Mican Silva

Asesora Pedagógica

Diana Rocío Possos Beltrán

Editoras

Yiced Pulido Cabezas

Sandra Milena Rodríguez Alvarez

Equipo de Diseño

Nazly María Victoria Díaz Vera

Liam Pamela Hermida García

Equipo de Programación

Edilson Laverde Molina

Carlos Andrés Orjuela Lasso

Jonathan Vargas Baracaldo