

BusinessCol.com

Economía, Empresas, Universidades, Negocios, Comercio Exterior y muchos recursos más de Colombia

¡ Negociemos con Colombia !



BALANCED SCORECARD

Documento Organizado y Editado por el Equipo de Investigación de BusinessCol.com¹

* * * Se autoriza la reproducción total o parcial del presente documento, citando la autoría de www.BusinessCol.com o de sus fuentes originales. * * *

¹ Dirección e Investigación: FERNANDO BASTO CORREA



Universidad El Bosque
División de Educación Continua
Facultades de Administración & Educación

FormacionyGerencia.com
Comunidad de formación gerencial y
empresarial de Hispanoamérica



Ciclo de Seminarios en Nuevas Tecnologías

Diseño y desarrollo de proyectos de eLearning

Martes 26 de Octubre

Objetivo: Presentar a los participantes los diferentes componentes para diseñar y desarrollar proyectos de eLearning exitosos, en Instituciones Académicas y/o Organizaciones empresariales.

Temario: Las conferencias presentarán aspectos de la nueva economía y el eLearning, la planeación estratégica de un proyecto de eLearning, metodología de evaluación de plataformas y un caso de análisis real.

Dirigido a: Directores de Recursos Humanos y Capacitación, Profesionales en Recursos Humanos, Rectores y responsables de Instituciones Educativas, Gerentes de Mercadeo.

Internet como herramienta en la Internacionalización de MIPYMES

Miércoles 27 de Octubre

Objetivo: Presentar a los participantes el como mediante el uso estratégico de la Internet pueden Internacionalizar sus Empresas.

Temario: Las conferencias presentarán los conceptos teórico-prácticos sobre Internacionalización de Empresas, la aplicación de los eBusiness en las MiPymes, y el como diseñar y desarrollar un plan de eBusiness paso a paso (emarketing, ecommerce, aspectos tecnológicos, etc).

Dirigido a: Empresarios MiPymes interesados en exportar sus productos, Gerentes y responsables de mercadeo, Consultores en Comercio Exterior, Profesionales y Asesores de comercializadoras internacionales, Profesionales y Asesores de Comex.

Instalación de Tiendas Electrónicas y medios de pago on-line en Colombia

Jueves 28 de Octubre

Objetivo: Enseñarle a los participantes paso a paso como se instala una Tienda Electrónica (osCommerce) que reciba medios de pago on-line para el entorno Colombiano e Internacional (Tarjeta de crédito y débito).

Temario: Las conferencias presentarán los conceptos teórico-prácticos sobre los eBusiness; eMarketing; eCommerce, las principales plataformas de comercio electrónico, y el paso a paso para instalar y configurar una Tienda Electrónica con medios de pago en línea, sin necesidad de poseer mayores conocimientos técnicos.

Dirigido a: Empresarios MiPymes, Gerentes de mercadeo, Gerentes de Planeación, Gerentes de Compras.

Mayor información:
Tel: 4080127 Bogotá – Colombia
malito: ebusiness@unbosque.edu.co
<http://www.unbosque.edu.co/ebusiness>

TABLA DE CONTENIDO

<u>1. INTRODUCCION</u>	<u>5</u>
<u>2. CONCEPTO GENERAL</u>	<u>6</u>
<u>3. VISION Y ASPECTOS ESTRATÉGICOS</u>	<u>12</u>
<u>3.1. VISIÓN ESTRATÉGICA</u>	<u>12</u>
<u>3.2. OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS</u>	<u>14</u>
<u>3.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN</u>	<u>14</u>
<u>3.4. MAPAS ESTRATÉGICOS: RELACIONES CAUSA - EFECTO</u>	<u>15</u>
<u>4. LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD</u>	<u>18</u>
<u>4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA</u>	<u>18</u>
<u>4.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u>	<u>19</u>
<u>4.1.2. PERSPECTIVA FINANCIERA: OBJETIVOS E INDICADORES</u>	<u>21</u>
<u>4.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES</u>	<u>23</u>
<u>4.2.1. PERSPECTIVA DEL CLIENTE: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u>	<u>24</u>
<u>4.2.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE: OBJETIVOS E INDICADORES</u>	<u>26</u>
<u>4.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</u>	<u>28</u>
<u>4.3.1. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u>	<u>30</u>
<u>4.3.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS: OBJETIVOS E INDICADORES</u>	<u>32</u>
<u>4.4. PERSPECTIVA: FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</u>	<u>34</u>

<u>4.4.1.</u>	<u>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u>	<u>35</u>
<u>4.4.2.</u>	<u>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: OBJETIVOS E INDICADORES</u>	<u>39</u>
<u>5.</u>	<u>BIBLIOGRAFÍA SOBRE EL BALANCED SCORECARD:</u>	<u>45</u>

1. INTRODUCCION

El presente documento hace parte de la serie de Documentos de Interés² que ha desarrollado el Equipo de Investigación de BusinessCol.com relacionados con temas de Gerencia, Economía, Comercio Exterior y Negocios.

Hoy día el tema de Tablero de Comando, Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard prácticamente ya no es desconocido para ningún Ejecutivo que se desenvuelva en el amplio mundo de los negocios; pero que no obstante dada su importancia y aplicabilidad vale la pena decir que esta herramienta ha trascendido dicho ámbito, pues su utilidad puede darse incluso en el plano del individuo en sí (BALANCED SCORECARD Personal).

A través del documento se expondrá el concepto general del Cuadro de Mando Integral, las perspectivas que lo componen y sus principales características.

La recopilación bibliográfica fue amplia. Al final del documento se citan las respectivas fuentes originales. **Es importante anotar que gran parte del documento ha sido posible a la amable colaboración del Profesor Doctor Alfonso López Viñegla³, Experto en el tema, quién nos autorizó a tomar información de su sitio web.**

BusinessCol.com recomienda ampliamente que quienes deseen profundizar en el tema, suscribirse a su lista de correo o bien consultar aspectos inherentes al BALANCED SCORECARD visiten el sitio del Profesor López en <http://www.cuadrodemando.ws>

Por último les agradecemos a todos nuestros suscriptores y clientes el interés manifestado en nuestros documentos. Les recordamos la invitación para que por favor nos colaboren con la difusión de nuestro portal y boletín virtual (www.BusinessCol.com/eboletin.htm).

Cordialmente,

Fernando Basto
Investigador BusinessCol.com

² Suscríbese GRATIS al e-boletín de www.BusinessCol.com y entérese a tiempo sobre más Documentos de Interés.

³ El Dr. López Viñegla es profesor titular del Dep. de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Económicas de la Universidad de Zaragoza desde el año 1990. También lleva a cabo sus actividades docentes de forma puntual en otras instituciones como el Instituto de Empresa y la UNED. Participa en numerosos Masters nacionales e internacionales y profesionalmente se dedica a la implantación del Balanced Scorecard y Cuadro de Mando.

2. CONCEPTO GENERAL

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Norton y Kaplan introdujeron a principios de los años 90 el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), que complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento. Este concepto ha ayudado a muchas organizaciones a hacer un seguimiento de sus resultados financieros y operacionales monitoreando simultáneamente la evolución del crecimiento de las capacidades y la adquisición de conocimiento de los activos intangibles que necesitarían para el futuro crecimiento.

En años posteriores, Norton y Kaplan observaron que algunas organizaciones habían extendido el concepto de BALANCED SCORECARD mas allá de su uso como una herramienta de control de gestión. Estas organizaciones lo estaban utilizando además como una pieza importante de su sistema de gestión estratégica. Usando de esta manera, el BALANCED SCORECARD aborda una deficiencia importante de los sistemas de gestión tradicionales: su inhabilidad para conectar los objetivos estratégicos de largo plazo de la organización con sus acciones de corto plazo.

Los sistemas de control de gestión de la mayoría de las organizaciones son contruidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo. Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no “accionar” los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo generan una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

El uso de BALANCED SCORECARD impide que solamente se usen indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización. El BALANCED SCORECARD permite introducir cuatro procesos de gestión que separadamente, y en conjunto, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo.

En Estados Unidos, Europa y Asia se está utilizando el BALANCED SCORECARD tanto por las grandes corporaciones como en las empresas medianas. En Colombia varias multinacionales ya lo han implementado y se espera que en un par de años su uso se extienda en nuestro país.

El BALANCED SCORECARD permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

1. Perspectiva del Cliente o Consumidor: ¿qué esperan de la empresa?

El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la Misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el conveniente.

2. Perspectiva Interna: ¿en qué podemos destacarnos?

¿Qué hacer dentro de la empresas para cumplir con las expectativas de los clientes? Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

3. Perspectiva de la innovación o aprendizaje: ¿Qué se debe continuar mejorando?

La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

4. Perspectiva Financiera: ¿Qué esperan los accionistas?

Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente.

El cumplimiento de los cuatro pilares del BALANCED SCORECARD contribuye en mucho a: la motivación de los empleados; mejorar todas las etapas de la cadena de valor; satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; y por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas. **Ver Gráfico No.1. Pilares del CMI.**

Posterior a la definición de los pilares de las cuatro perspectivas, al integrar las diferentes estrategias de control y tomar decisiones de sobre las mismas, estas permiten redireccionar la organización adecuadamente. Tal como se presenta en el Gráfico No.2, se detalla como la perspectiva del Aprendizaje (Investigación y Crecimiento) apoya a las perspectivas del Cliente Externo y de los Procesos Internos. Esta última apoya a su vez a la perspectiva del Cliente Externo.

Al “mejorar” en las perspectivas del Cliente-Mercado y del Proceso Interno, la organización debe mejorar en su perspectiva Financiera.

A manera de resumen se puede decir que mejorando (controlando) el aprendizaje (Investigación y Crecimiento), se mejoran las relaciones con los clientes y la producción interna (procesos); lo cual se reflejará en una situación financiera ideal.

Proceso General de Construcción de un BALANCED SCORECARD y aplicabilidad

La construcción de un BSC, tal como se mencionó es el resultado de un análisis detallado de la organización y de una definición estratégica clara y coherente.

El Profesional responsable de su aplicación no puede partir de la definición “solitaria” de indicadores sin tomar en cuenta la verdadera utilidad y conexión con los objetivos organizacionales de la compañía ó viceversa.

La metodología general para construir un BALANCED SCORECARD parte de la definición de la VISION y MISIÓN de la Empresa; resaltando que para ello es recomendable realizar un diagnostico interno y de su entorno de mercado previos. Con estas definiciones claras los estrategas definen los OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, a los cuales se les determina de periodo y metas.

Sobre dichos OBJETIVOS ORGANIZACIONALES se plantean las ESTRATEGIAS que conducirán al logro de los mismos.

A cada una de estas ESTRATEGIAS y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES se les plantean los INDICADORES DE CONTROL necesarios, y es allí en donde al integrarlos mediante un Cuadro de Mando, se construye y ajusta el definitivo Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

En el Grafico No.3. Proceso General de Modelo, se presenta lo aquí expuesto.

Grafica No.1. PILARES DEL CMI

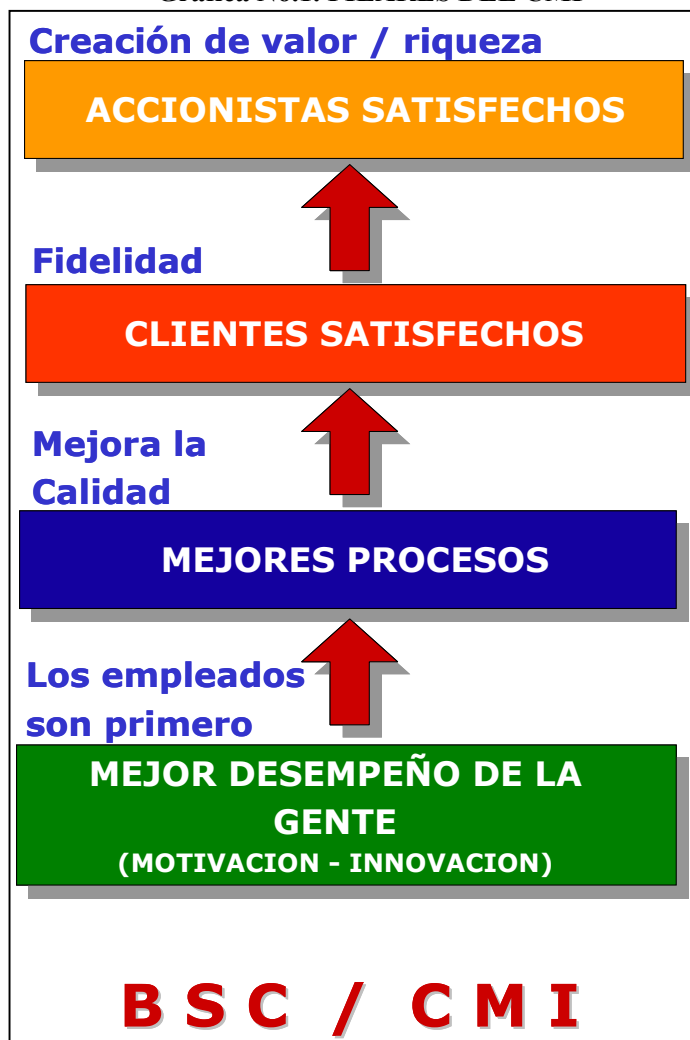


Gráfico No.2. Diagrama de las Perspectivas del CMI

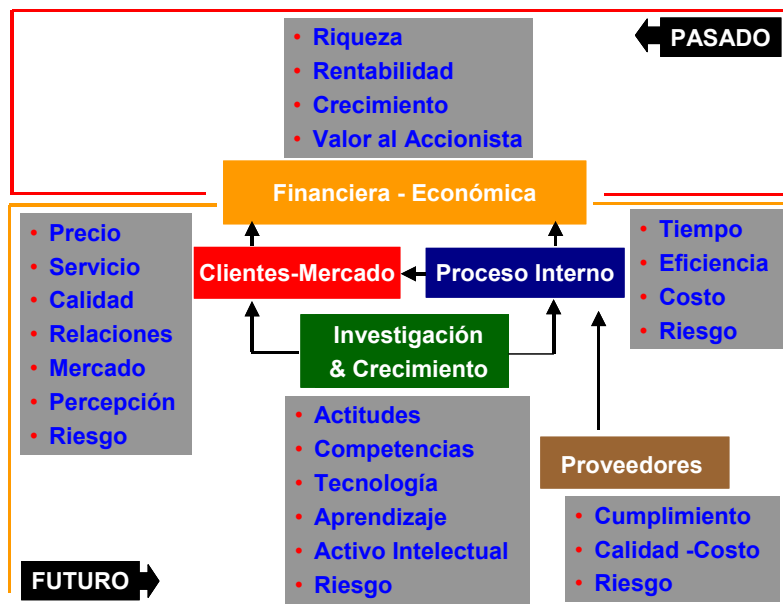
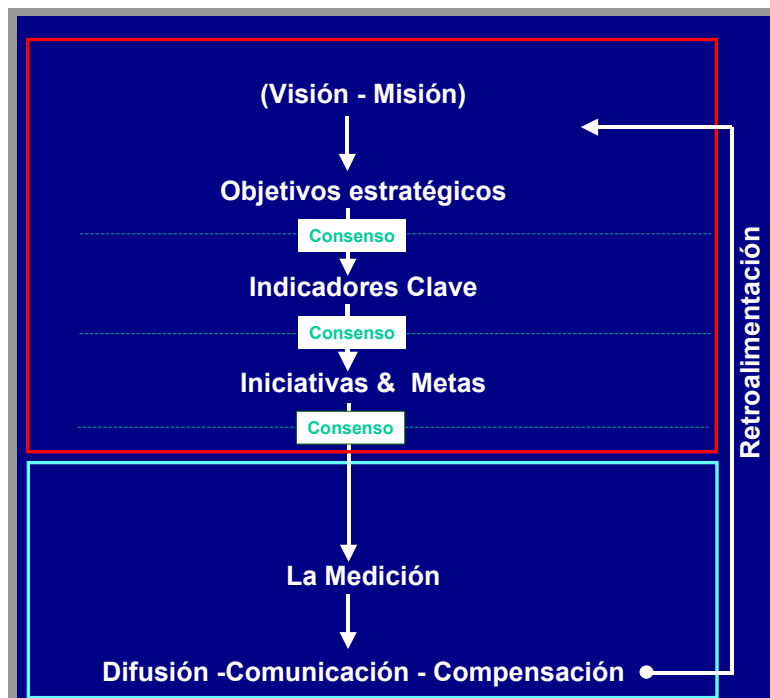


Gráfico No.3. Proceso General del Modelo

Proceso General del Modelo



De lo expuesto podemos deducir que el BALANCED SCORECARD pretende ir más allá del clásico cuadro de mando, ya que es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la organización. El BALANCED SCORECARD pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Además, y esta es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos. Por tanto, se trata de obtener información relevante sobre los principales factores que pueden llevar a la consecución de los objetivos de las universidades. También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la comunidad universitaria y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia universidad. Otras aportaciones del BALANCED SCORECARD que se han resaltado tienen que ver con su potencial como instrumento de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la estrategia. Con todo ello, se puede contribuir a mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad de las universidades públicas.

3. VISION Y ASPECTOS ESTRATÉGICOS

En el presente capítulo se desarrollan los principales detalles y sugerencias a ser tenidos en cuenta con respecto a la definición de la Visión Estratégica de la Organización, los Objetivos e Indicadores Estratégicos, la Alienación Estratégica y finalmente la importancia de los Mapas Estratégicos; pues como se evidencia en el Capítulo de Concepto General son estos aspectos por donde el Estratega debe iniciar el proceso de conceptualización, definición e implementación del monitoreo de la gestión organizacional.

3.1. VISIÓN ESTRATÉGICA

“En la Sociedad de la información en la que estamos inmersos ha configurado un entorno especial, en el que toda empresa se debe desenvolver. Por ejemplo, la Tecnología se ha erigido en un Factor competitivo de primer orden, hasta tal punto que -sobre todo las empresas de servicios- las unidades de negocio que no se hayan adaptado a esta nueva era deberán hacer un esfuerzo mayúsculo por mantener aquellas capacidades críticas que, al menos, les permitirán mantener este nuevo ritmo exigido por el mercado y el propio entorno.”⁴

Como lo indica el Profesor Alfonso López, no cabe duda que el entorno se ha transformado, situación que se puede evidenciar entre otros aspectos en:

- El Cliente cada vez son más exigentes y demandan altos estándares de calidad. Ya no hay clientes “conformistas”.
- El Cliente demanda productos y servicios a su medida. En años pasados el Cliente se adaptaba a lo que el mercado le ofrecía. Hoy sucede al revés, las organizaciones deben adaptar sus productos y servicios según lo demanda el Cliente.
- Las Organizaciones son más concientes (incluyendo a sus competidores) que es importante ser Eficientes, Eficaces y Efectivos:
 - EFICIENCIA: Capacidad de hacer las cosas bien, de resolver los problemas y de cumplir con lo programado, utilizando la cantidad precisa de recursos y esfuerzos. *Hacer bien y más, con menos.*
 - EFICACIA: Capacidad de hacer las cosas ciertas, de generar alternativas creativas e innovadoras para aumentar el nivel de logro de los objetivos deseados y la

⁴ LÓPEZ VIÑEGLA., Alfonso. Balanced Scorecard. <http://www.cuadrodemandando.ws>

sustentabilidad de la institución. (distancia recursos/resultados/pertinencia).- *Hacer bien y más, con menos, las cosas correctas.*

- EFECTIVIDAD: Capacidad de aumentar el alcance de los objetivos mayores que justifican la existencia de la organización, en su ciudad, estado o país (distancia resultados/misión).- *Hacer bien y más, con menos, las cosas correctas dirigidas a la misión*
- El Mejoramiento Continuo dejó de ser un propósito planteado en los informes de gestión o una intencionalidad, a ser una realidad en las Empresas. Cada día son más las organizaciones que implementan programas y estrategias de mejoramiento continuo.
- El Talento Humano aporta una de los mayores valores en la Organización. Así de claro es el concepto; los mejores equipos, los más capacitados y motivados, generan las mejores organizaciones.
- Las Empresas cada vez se especializan más. Al hacer algo no basta; hay que hacerlo bien.

Tal como apuntan Kaplan y Norton, verdaderamente el proceso de configuración del BALANCED SCORECARD se inicia cuando la Dirección se pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos.

Sin duda, el fin último del BALANCED SCORECARD es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

Desde el instante que el sistema de indicadores se erige en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, estaremos hablando de un verdadero SISTEMA DE GESTIÓN.

Dado lo anterior es importante en el momento de diseñar la VISION DE LA ORGANIZACIÓN plantearse los siguientes interrogantes⁵:

- La visión es clara o confusa?
- Se contradice la visión respecto a la misión o sus objetivos organizacionales?
- Que tan limitada o rígida es la Visión?
- Es ilógicamente ambiciosa?

⁵ BASTO CORREA, Fernando. Estrategia Empresarial. Serie Documentos de Interés del Autor. 2003.

- Como fue construida la Visión? Tienen componentes prospectivos o ha sido concebida de forma cerrada?
- La Visión motiva?

3.2. OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS⁶

En el BALANCED SCORECARD los indicadores de resultados (outcome measures) se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados (performance drivers).

Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo.

El BALANCED SCORECARD proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

Es importante insistir en que el BALANCED SCORECARD se circunscribe fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo. La información financiera tradicional no ofrece información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ofrece únicamente información estática del pasado.

Sin embargo, el BALANCED SCORECARD concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo. Entre dichos factores críticos, podemos señalar entre otros: los clientes, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo, etc.

3.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN⁷

La adaptación del BALANCED SCORECARD a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable.

La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo). Se hace muy importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (outcome measures) ---> perspectivas financiera y de la clientela y entre

⁶ LÓPEZ VIÑEGLA., Alfonso. Balanced Scorecard. <http://www.cuadrodemando.ws>

⁷ LÓPEZ VIÑEGLA., Alfonso. Balanced Scorecard. <http://www.cuadrodemando.ws>

los inductores de dichos resultados (performance drivers) ---> perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

La película protagonizada por la estrategia de la unidad de negocio, ha de ser representada en un BSC.

Debemos recordar que en uno de las ediciones de la revista Fortune (diciembre 1997), se afirmaba que "menos del 10% de las estrategias efectivas formuladas tienen verdaderamente éxito", lo cual constata a nuestro juicio 2 aspectos importantes a tener en cuenta:

- Sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz. Quizá las empresas estén mucho más orientadas hacia herramientas y sistemas que contengan una mayor dosis operativa que estratégica.
- No cabe la menor duda que la estabilidad y transparencia del entorno no es la misma que hace unas décadas, por lo que los procesos industriales están evolucionando y, consiguientemente, los sistemas de gestión deben transformarse para satisfacer las nuevas necesidades.

3.4. MAPAS ESTRATÉGICOS: RELACIONES CAUSA - EFECTO⁸

Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, NO entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos.

Se desprende de todo esto que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

En el gráfico No.4 –Mapa Estratégico 1– se presenta un buen ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.

⁸ LÓPEZ VIÑEGLA., Alfonso. Balanced Scorecard. <http://www.cuadrodemandando.ws>

Si miramos desde abajo la figura, en el área de Aprendizaje-Crecimiento (ACr) la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de Planes de incentivos, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes si cabe.

De ese modo, no cabe duda que la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de Procesos internos (PrI) de la organización.

Todo ello deriva en una satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de Clientes (Cli).

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área Financiera (Fin) de la empresa.

Gráfico No.4. Mapa Estratégico No.1.



Con el anterior ejemplo se señala que dentro de lo que es la configuración global de un mapa estratégico, se debe tener en consideración varias Líneas estratégicas. Ver Gráfico No.5.

**Gráfico No.5.
Estratégicas.**

Líneas



Si recapitulamos un poco, a la hora de configurar el Balanced Scorecard, debemos considerar la figura previa. La Infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de RR.HH. adaptada y acorde a las necesidades de la empresa.

De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "cadena de valor". Lo cierto, es que con una buena metodología podemos eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso productivo y -en aras de ofrecer a la postre un producto/servicio excepcional- aplicar ABC/ABM. Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el cliente como para el accionista que, en relación con el uso de esta herramienta, son resultado de la propia Estrategia de Negocio.

Por el lado de los Clientes, parece claro que una buena imagen de empresa, unos precios y una calidad excelentes, un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, etc, hacen que sean variables que derivan de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual, desde esta óptica, genera una fidelización importante.

Y, en último término y en el caso -general- de las empresas con ánimo de lucro, ello afecta de forma positiva al Accionista. Su objetivo primordial es el aumento de su rentabilidad que se puede derivarse -simplificando mucho el esquema- mediante un crecimiento del negocio o de una reducción de costes notable.

4. LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

En el presente capítulo se detalla cada una de las Perspectivas del BALANCED SCORECARD, citando diferentes sugerencias y características que las componen, incluso llegando a la proposición de algunos indicadores tipo, generalmente utilizados en el proceso de monitoreo de la gestión.

4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Según lo expuesto hasta el momento el diseño del Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Ya comentábamos que si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costos, o ambos... de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva Financiera será la que al final salga favorecida.

El EVA -Economic Value Added- es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto; por ejemplo, para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible suele ser un buen indicador. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano alrededor del 78% de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas, con las ya comentadas Iniciativas estratégicas y teniendo en cuenta un dinamismo marcado en las previsiones.

Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, podemos señalar:

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes)

- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad: (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría)
- Estrategias de Madurez o Recolección: (para los negocios que están en su último ciclo de vida)

4.1.1. Perspectiva financiera: objetivos estratégicos

De forma genérica y considerando las 3 etapas del ciclo de vida vistas anteriormente, podemos tener en cuenta posibles vías de acción o elementos básicos que en esta perspectiva están muy presentes:

- Aumento de Ingresos y de Clientes (cartera)
- Optimización de Costes y mejora de Productividad
- Uso de Activos y nuevas Inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, etc.)

Entre los principales objetivos estratégicos que habitualmente se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

Creación de Valor

Generalmente es el objetivo final de cualquier mapa estratégico en empresas con ánimo de lucro. Parece a priori una medida simple, aunque tiene cierta complejidad, de hecho, si consultamos la evolución del índice Standard & Poor's desde inicios de los noventa, comprobaremos que el valor de mercado (market value) de la empresas cotizantes está cada vez más por encima del valor contable (book value) de las mismas.

De hecho, sabemos que una de las opciones que pueden plantearse con el Balanced Scorecard es considerarlo como una herramienta y/o modelo de gestión estratégica del valor, de alguna forma tratamos de mejorar la gestión financiera tradicional basada en los componentes tangibles; De lo que se trata es de gestionar correctamente los componentes intangibles -por otro lado cada vez más relevantes en las organizaciones- de forma que obtengamos la Creación de valor señalada. Lo cierto es que la creación de valor nos permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.

Crecimiento (Ingresos)

Visto así se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones -y más dentro de este tipo de objetivos- tanto la cantidad como la calidad. Por ejemplo, cuando hacemos referencia a elementos de cantidad nos pronunciamos por objetivos como el "Crecimiento de las Ventas" o el "Aumento de la Cuota de mercado". En cambio, si nos centramos en la calidad,

podemos estar haciendo referencia a objetivos como "Crecimiento de las Ventas en la Región Este", "% Ventas en la nueva línea productiva", "% de Ventas del nuevo equipo comercial", etc.

Mantenimiento (Sostenibilidad)

Se trata de un objetivo necesariamente a LP, que acompaña en ocasiones al objetivo de Creación de Valor. En numerosas circunstancias hay que sacrificar valor futuro a CP para obtenerlo a LP, y este puede ser un objetivo que nos ayude a ello.

Aumentar Rentabilidad

Un objetivo por excelencia, aunque tiene más visos de indicador que de objetivo. El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, etc. En definitiva, el enfoque hacia parámetros de rentabilidad -financiera (ROE), bursátil o económica (ROI y ROA)- es un elemento común en muchos mapas estratégicos.

Inversiones

En este caso una buena orientación en la Maximización del ROI (Return on investments) o del ROA (Return on Assets) , conceptos asociados a la Rentabilidad Económica de los activos. Asimismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de índole estratégico, o el conseguir unos niveles concretos de inversión pueden ser objetivos interesantes en este macroobjetivo de "Inversiones".

Gestión Estratégica de costos

Inicialmente, de las posibles clasificaciones de costes que pueden plantearse, quizá la distinción entre Costes Fijos (estructurales) y Costes Variables sea la más adecuada para poder matizar la optimización que señalamos.

Precisamente, el coste que no varía por fabricar más o menos, o que no varía por variaciones en el volumen de ventas, tiene la connotación de Fijo y/o Estructural, y suele ser este el que más nos interesa optimizar en este objetivo de "Optimización de Costes". La Gestión Estratégica de Costes es uno de los conceptos más manejados en ese sentido.

Estructura Financiera

Gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una Estructura Financiera óptima a través de un Endeudamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista.

Gestión de Activos

En las empresas industriales, el proceso de fabricación establece una diferencia básica con respecto a las comerciales y de servicios. Precisamente, para la obtención de algunos de los objetivos que hemos señalado hasta aquí resulta imprescindible en numerosas ocasiones la correcta Gestión del Activo.

Antes, el cometido de la función financiera era de control, la visión era retrospectiva, se analizaban datos históricos; Actualmente, la visión es de futuro, la mejora continua está presente en muchos de sus cometidos y, como hemos podido comprobar, el enfoque es de Creación de Valor.

De alguna manera lo que tratamos es de FIDELIZAR al ACCIONISTA. Proporcionarle Valor Agregado es un cometido estratégico de primer orden en esta perspectiva.

4.1.2. Perspectiva Financiera: Objetivos e Indicadores

A continuación se proponen una serie de posibles indicadores para cada una de las posibles Estrategias señaladas en la Perspectiva Financiera⁹:

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

- % Incremento de la Cifra de Negocio
- % Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc...)
- % Ingresos procedentes de:
 - clientes nuevos
 - zonas geográficas nuevas
 - nichos de mercado nuevos
 - líneas productivas o productos nuevos
 - aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes
- Ingresos totales de otras unidades de negocio

⁹ LÓPEZ VIÑEGLA., Alfonso. Balanced Scorecard. <http://www.cuadrodemandando.ws>

- Rentabilidades por:
 - clientes
 - productos y/o servicios
 - zonas regionales
 - canales de distribución

ESTRATEGIA DE INVERSIONES

- Eficiencia en la utilización del Capital circulante:
 - [saldo Clientes/Venta media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar
 - [saldo Proveedores/Compra media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar
 - [saldo PT/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de Productos Terminados
 - [saldo MP/Compra media diaria] --> Días de compras en Existencias de Mat. Primas
 - [saldo PST/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de P. Semiterminados
- Aumento del uso del Activo Inmovilizado
- Nivel de reutilización de Activos ociosos
- % Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa
- Rentabilidad:
 - Financiera --> [Beneficio neto/Fondos Propios]
 - Económica --> [Beneficio bruto/Activo Total neto]
 - de las Ventas --> [Beneficio neto/Volumen de Negocio]
 - de las Inversiones --> [Beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones]

ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD

- % Reducción de costes unitarios
- % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.
- Ventas por empleado
- Ventas por elemento de activo
- Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución (medida relacionada con la eficiencia del proveedor por el hecho por ejemplo de tener EDI lo cual tiene sus costes, etc)

4.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costos es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia. La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.

En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing - las otras dos grandes áreas de interés son la minoración de costos y el análisis de la rentabilidad-, concretamente las técnicas de CRM - Customer Relationship Management-, en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

En sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, debemos analizar muy bien a nuestros clientes, analizar muy bien nuestras posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que deseemos conseguir. De algún modo nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad.

4.2.1. Perspectiva del Cliente: Objetivos Estratégicos

Los objetivos de la empresa van a quedar condicionados por la Estrategia seleccionada, lo cual nos lleva a concluir que los mapas estratégicos de empresas de un mismo sector competitivo serán muy similares si la Estrategia seleccionada ha sido la misma. En cambio, si la Estrategia no fuese la misma, los mapas no tendrían parecido alguno.

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Debemos plantearnos una serie de cuestiones importantes antes de determinar los objetivos más importantes a nivel estratégico:

- ¿Qué perfil tiene nuestro mercado? --> tamaño, competidores, consumidores y su comportamiento...
- ¿Qué segmentos de mercado debemos considerar? --> elemento importante para la definición correcta de los objetivos, de alguna forma nuestra meta es definir propuestas de valor para cada segmento.
- ¿Debe ser transformada nuestra propuesta de valor actual? --> necesitamos corroborar que nuestra propuesta actual es la adecuada para los segmentos de mercado considerados finalmente, si no fuera así, debemos transformar nuestra propuesta de valor.
- ¿Cuáles son y cómo vamos a lograr nuestros objetivos de ventas? --> deberíamos plantearnos numerosas preguntas en torno a qué productos vamos a vender, cómo obtenerlos, en qué mercados vamos a actuar, tenemos los clientes necesarios, cómo los vamos a conseguir, vamos a poder entrar en esos mercados fácilmente, etc.

Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

- **VOLUMEN DE CLIENTES: (PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO y ADQUISICIÓN DE NUEVOS CLIENTES):** Una vez que tenemos determinados nuestros segmentos objetivo, nuestro mercado, debemos determinar cuál es el número de clientes que debemos tener o al que aspiramos... incluso pensar en qué segmentos vamos a obtener más clientela. Debemos marcarnos objetivos bien definidos en este caso, como por ejemplo:
 - Ser líderes en la Costa Atlántica
 - Conseguir un 30% de la cuota de mercado en Bogotá
 - Mantener los clientes del mercado de la familia de productos XYZ

- **SATISFACCIÓN:** Es por este concepto por el que debemos de pasar para lograr la Fidelización del cliente. Un cliente satisfecho puede o no comprarnos en algunas ocasiones, pero si es fiel, la probabilidad de que compre un producto de la competencia es escasa.

Para satisfacer al cliente hay que considerar una puesta en escena de nuestro producto y/o servicio modélica, hay que hacerlo bien desde el principio, hay que cautivarle, la propuesta de valor ha de ser notable. La Percepción de excelencia por parte del cliente hacia nuestra compañía ha de ser un objetivo crucial.

- **FIDELIZACIÓN (RETENCIÓN DE CLIENTES):** El concepto Fidelización va mucho más allá de la propia satisfacción del cliente, aunque pueden considerarse varias vertientes dentro de la Fidelización:
 - El mantenimiento de la Clientela: A veces más vale mantener un cliente bueno que muchos malos, es decir, el cliente estratégico es nuestro objetivo, aunque no consigamos aumentar el volumen de negocio, e incluso si tuviésemos que reducir el nivel de ingresos.
 - Aumento del volumen de negocio: Estamos insistiendo en la idea de que el cliente en algunos momentos prácticamente no está comprando nuestros productos/servicios sino que está adquiriendo nuestra marca, nuestra propia garantía de calidad y servicio. En algunas organizaciones es un objetivo clave y es la orientación más amplia en relación al término Fidelización.
 - Venta "a medida" en la clientela actual, en ocasiones de lo que se trata es de vender ciertos productos estratégicos y rentables a un conjunto de clientes que por sus características son estratégicos, no se trata de vender más a toda la cartera; estaríamos haciendo referencia a nuestra cartera de clientes más beneficiosa.
 - Incremento de la Cuota de Adquisición de la clientela: es un concepto relativo, se trata de ver la cifra global de compra de la clientela, que ésta crezca, no importa a nivel individual lo que cada cliente pueda hacer en ese sentido.
- **RENTABILIDAD POR CLIENTE:** El nivel de beneficios, rentabilidad por cliente es un objetivo también interesante, sobre todo desde una perspectiva neta, es decir, después de eliminar los gastos en los que hemos tenido que incurrir para conseguir o mantener a dicho cliente.
- **OPTIMIZACIÓN DE LOS PLAZOS DE ENTREGA:** Estamos ante un objetivo que para numerosas empresas se está erigiendo en crítico desde el punto de vista de su propia logística. Empresas con un fuerte apoyo en el comercio electrónico - como la propia Amazon- , empresas del sector del transporte urgente -UPS, SEUR, etc.- o incluso organizaciones que a nivel

internacional basan parte de su estrategia en la entrega a 24 horas como la propia Barrabés, constituyendo a dicho objetivo un elemento de primer nivel para atraer y mantener a la clientela.

4.2.2. Perspectiva del Cliente: objetivos e indicadores

Habiendo establecido algunos objetivos genéricos para esta perspectiva de naturaleza externa, vamos a proponer para cada uno de ellos posibles indicadores con los que pueden ser evaluados. A modo de esquema, los principales objetivos considerados han sido:

En relación a los posibles indicadores proponemos los siguientes:¹⁰

Volumen de Clientes

- % Crecimiento de la Cuota de mercado
 - a nivel regional / comercial / zonal
 - a nivel de segmento de mercado
 - por tipo de clientela
- % Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos
- % nuevos clientes / clientela total
- % ingresos de clientes nuevos
- % nuevos clientes vía acción promocional
- % ingresos de nuevas zonas geográficas

Satisfacción

- Benchmarking estratégico de precios
- % descuentos ofertados
- Evolución de los precios
- % Quejas de clientes

¹⁰ LÓPEZ VIÑEGLA., Alfonso. Balanced Scorecard. <http://www.cuadrodemandando.ws>

- Nivel de garantía del servicio
- % de incidencias o defectos, Índice de error en los productos
- Nivel de atención personalizada
- % nivel de respuesta a las quejas
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración
- Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas

Fidelización

- % Lealtad del cliente:
 - Recompra / Cambios en el volumen de actividad
 - Intención de recompra o cambio de volumen
 - Recomendaciones a otros clientes potenciales
- % clientes que compran después de una subida considerable de precios
- Índice de repetición de compra (Frecuencia)
- Tiempo medio de retención del cliente

Rentabilidad

- % Ingresos por pedidos
- Desviaciones en precios
- Análisis de márgenes brutos
- Cálculo neto de pérdidas y ganancias
- % de cantidades devueltas por segmento de clientes
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución
- Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto

- Tiempo destinado a operaciones no cerradas
- Promedios de valoración de operaciones comerciales
- Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas

Optimización en los plazos de entrega

- % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio
- % puntualidad en entrega de productos
- % de reparaciones efectuadas por unidad temporal
- % reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica
- % reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

4.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Estamos ante una de las perspectiva elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas?.

Debe conocerse perfectamente la CADENA de VALOR de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

M.E. Porter, profesor de la cátedra de Administración de Negocios "C. Roland Christensen" en la Harvard School, introdujo este concepto por primera vez en 1985. Porter evolucionó del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo. Ya en 1980, en su libro "Estrategia competitiva", consideró ampliamente dicho concepto, incidiendo en las ideas de Liderazgo en costes y Diferenciación, ya que estaban enormemente influenciadas por las actividades consideradas por la organización para llevar a cabo su actividad.



La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:

Actividades de Soporte

Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la **INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA**, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc...

Actividades Primarias

Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los **PROCESOS DE INNOVACIÓN** (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los **PROCESOS OPERATIVOS** (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los **SERVICIOS DE VENTA** (Venta y Servicio post-venta).

Estos procesos están en sintonía con lo que M.E. Porter denomina:

1. Cadena de valor de los Proveedores
2. Cadena de valor de los Canales
3. Cadena de Valor de los Compradores

MARGEN

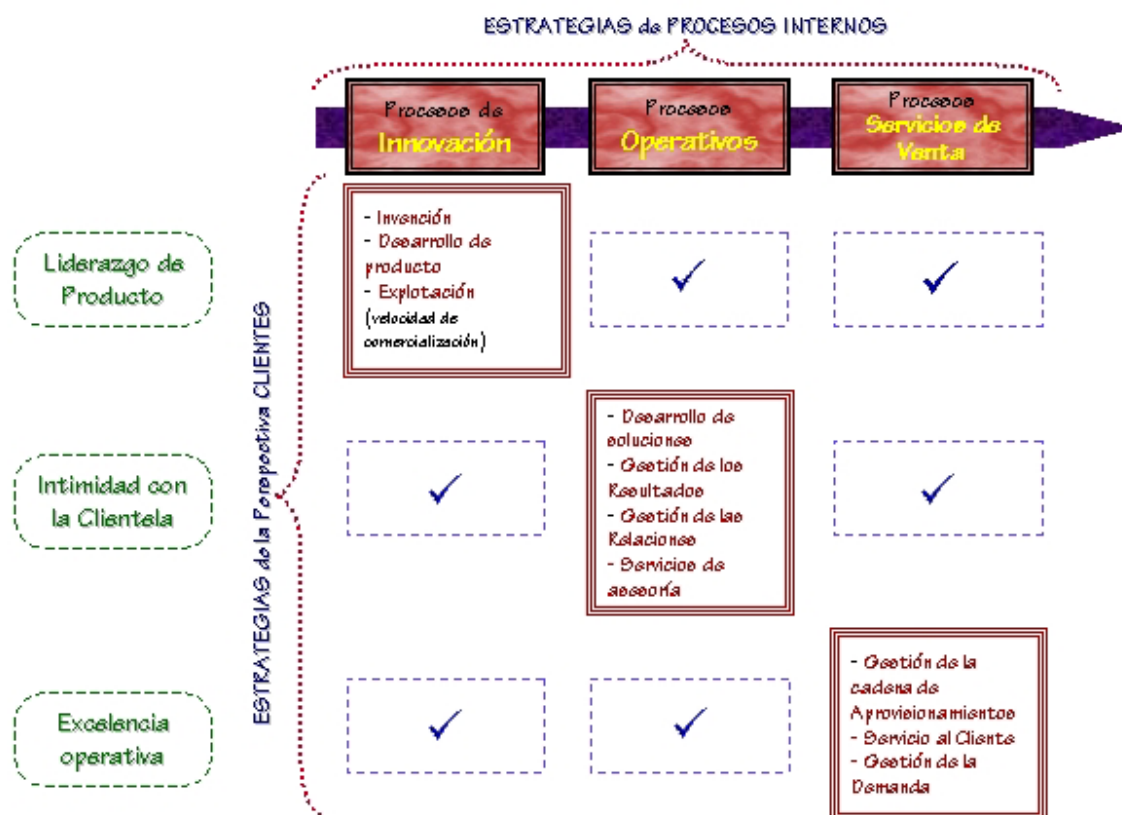
El valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho Margen.

Retomando las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos -en relación con las actividades primarias- que podríamos señalar como críticos:

- Estrategias de Liderazgo de Producto; (para ser líderes en el mercado con nuestro producto): aquí los procesos relativos a Innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.
- Estrategias de Excelencia operativa; (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles): de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la minoración de costes, nivel de calidad, análisis de tiempos, etc...)
- Estrategias de Intimidad con la Clientela; (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente): Los procesos de relación y conocimiento de los Clientes y/o compradores son básicos.

4.3.1. Perspectiva de Procesos Internos: objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta las posibles propuestas de valor consideradas para la perspectiva de CLIENTES y considerando también los procesos que acabamos de analizar, podemos identificar de algún modo -como señalan Kaplan y Norton- los PROCESOS INTERNOS de naturaleza ESTRATÉGICA:



Revisando dicha figura podemos realizar una lectura muy simple. Por ejemplo, en el caso de decidir aplicar una política de Liderazgo de Producto, parecería lógico comenzar con procesos innovadores con el fin de diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios característicos que contribuyan con una funcionalidad excelente y que tuvieran una aceptación en el mercado notable. O en el caso de seleccionar una política de Intimidad con la Clientela, requiere sobremanera una gestión esquisita con las relaciones de nuestros clientes, sobre todo con los procesos inherentes a los mismos y con el desarrollo de soluciones prácticamente "a medida". Las necesidades de los clientes seleccionados serían el origen de algunos procesos innovadores, los cuales se centrarían en productos y/o servicios con una gran dosis de imaginación y funcionalidad. Por último, en el caso de una política de Excelencia operativa, estamos enfocando nuestro esfuerzo en la Gestión estratégica del coste, en la calidad de los procesos, las relaciones con los proveedores, en la duración de los ciclos productivos, en la eficacia de la gestión de aprovisionamientos, en la rapidez de la los canales de distribución, etc.

Lo más importante de todo esto es ser consecuente con la elección de las políticas que añaden valor a la clientela y los indicadores (procesos internos) que se han de seleccionar.

4.3.2. Perspectiva de Procesos Internos: objetivos e indicadores

Para cada uno de los procesos estratégicos que hemos venido señalando podemos concretar infinidad de indicadores que, de un modo u otro, pueden ser muy útiles a la hora de medir cada uno de estos aspectos:

Procesos de Innovación

Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costes incurridos, es por ello que debemos ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada. Entre los indicadores que pueden ser considerados, apuntamos los siguientes:

- % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos
- Costes de desarrollo / Beneficios operativos --> generado por un nuevo producto en un período de tiempo
- Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto
- Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos
- % de Ventas procedentes de nuevos productos
- % de productos patentados
- Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada
- Margen Bruto procedente de Nuevos productos
- % de productos nuevos en relación con la competencia
- Etc.

Insistíamos en que se constituía en uno de los objetivos de primer nivel y en la actualidad, siguen considerándose objetivos de primer nivel aspectos como la reducción y control de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc.

Así, en relación a los procesos productivos, se suelen utilizar muchos tipos de medidas relacionadas con los tiempos productivos y, en ese sentido, uno de los que más se está empezando a usar es la Eficiencia del ciclo de producción.

Procesos de Producción

Por otra parte, haciendo referencia a la excelencia en los tiempos del proceso (calidad de procesos), puede ser considerada una amplia gama de indicadores, entre los que destacamos:

- Rendimientos varios:
 - % de desechos
 - % de uso de Inmovilizado
- % de procesos sometidos a control estadístico de procesos
- Número de reclamaciones de la clientela
- Ratios de defectos
- Devoluciones de clientes o de fases internas
- Coste de la actividad de inspección
- Análisis de Tiempos de Espera
- Análisis de Tiempos de Cola
- Análisis de Tiempo de Inactividad
- Etc.

Asimismo, con respecto a la reducción y control de costes, debemos hacer un énfasis especial a aquellos procesos productivos en los que está implantado un Sistema ABC (Activity Based Costing), de forma que podemos analizar con bastante precisión los costes asignados a cada actividad y en qué caso podemos considerar la conveniencia de reabsorverla por otra, reorientarla o si procede, eliminarla.

Servicios de Venta

El Servicio postventa es, sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente...elementos como las reparaciones, las garantías, la atención, tratamiento de defectos, devoluciones, etc se constituyen en objetivos de primer nivel a considerar. No se trata de vender bueno, bonito y barato, sino de dar algo más que los demás no dan y el cliente percibe. Por mencionar algunos aspectos a medir, señalaremos:

- Coste de las reparaciones

- Tiempos de respuesta
- Tiempos de Servicios de asistencia técnica

4.4. PERSPECTIVA: FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

La última perspectiva en este modelo de CMI es la de aprendizaje y crecimiento. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Estamos ante la perspectiva CLAVE por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recursos Humano como un elemento clave en la gestión: BSC, EFQM, modelos de capital intelectual, etc. También denominada "Crecimiento y Aprendizaje", "Recursos estratégicos-Personas", "Gente y Sistemas", etc...

La BASE, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a instaurar cambios en la organización. También, aspectos como la Tecnología, las Alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc... son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva.

Lo más importante que debemos tener en cuenta es que la empresa -necesariamente- basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, etc, en sus recursos estratégicos de primer orden, estamos hablando de su infraestructura que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la Estrategia.

Dentro de cada una de estas grandes áreas estratégicas, consideraremos una serie de aspectos importantes que serán en cada organización objetivos estratégicos específicos de primer orden que, en aras de la operatividad, deberán medirse para ser gestionados correctamente.

En definitiva de lo que se trata realmente es de convertir los recursos estratégicos en Capacidades, en auténticas Espectativas de negocio. La ubicación de todos estos objetivos en el "mapa estratégico" genérico, vendría a resultar algo así:

En donde podemos corroborar que las Estrategias desarrolladas en esta perspectiva -generalmente- suelen tener un alto grado de coincidencia en muchas organizaciones, no estableciéndose ninguna relación causa-efecto formal a priori. Será en el despliegue de objetivos individualizados donde realmente pueda determinarse el esfuerzo y el alcance de las iniciativas programadas y ejecutadas.

4.4.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: objetivos estratégicos

Una vez determinados los principales aspectos estratégicos y propuestos los objetivos estratégicos de primer nivel, vamos a comentar algunos de los mismos, con el objeto de aclarar qué tipo de información estratégica es la manejada en esta perspectiva.

TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Nuestra generación, la Sociedad del Conocimiento, tiene unas peculiaridades propias, aspectos que van a influir de forma determinante en la forma de generar y transmitir información -tanto a nivel interno como externo-, en la tipología de los negocios, en las propias relaciones humanas, ... en definitiva, no es suficiente con motivar y formar al Recursos humano, éste requiere información de los procesos que va a manejar, y la requiere de forma exacta, a tiempo real, con un perfil rico en contenido, etc... sin duda necesitamos del apoyo tecnológico para llevar a buen fin todas estas buenas intenciones.

- Tecnologías informativas y Sistemas de Información.- Se trata de un aspecto estratégico que requiere cierta envergadura y decisión. Por ejemplo, empresas inmersas en importantes readaptaciones de procesos (reingeniería), empresas con nuevas dimensiones cuyo concepto de control ha evolucionado considerablemente, etc, son las más tendentes a considerar objetivos de esta naturaleza. El nivel de Gasto-Inversión en estos conceptos es una variable de gran relevancia en las empresas.
- Intranet - Network estratégico.- Organización informativa y Coordinación sobre la Jerarquía de accesos. Facilitar el acceso y la distribución de la información entre las distintas unidades estratégicas de negocio y entre los distintos responsables comienza a adquirir un sentido estratégico en las organizaciones actuales.
- Bases de datos estratégicas.- Calidad y Cantidad han de conjugarse eficientemente para extraer información de los datos que son manejados en las organizaciones. Abordar aspectos relacionados con el Data Mining (DM) y el Data Warehouse (DW) resultan ser iniciativas muy atractivas.
- Sistemas de calidad y seguridad de sistemas (Auditorías).- Invertir en seguridad y en calidad requiere de un mantenimiento de gran nivel. Las Auditorías en este ámbito comienzan a tener un interés importante y en determinados sectores, una trascendencia clara. Suele ser un objetivo desacostumbrado en las organizaciones, aunque la tendencia es reducir los fallos de los sistemas y suministrar a los usuarios un soporte tecnológico de alto nivel, consecuentemente un servicio de calidad y seguro. Se trata de un objetivo a considerar principalmente en grandes corporaciones.
- Propiedades intelectuales de Software y sistemas.- En según qué ámbitos empresariales este elemento es relevante, sobre todo en sectores con un alto grado de innovación y dinamismo.

CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN

Como muy bien apunta Leif Edvinsson, "...de pronto vemos que sí podemos comparar naranjas y manzanas, no observando las frutas, sino los árboles que los produjeron, y sobre todo sus raíces" significativo resulta que el Capital Intelectual comienza a ser, ES, un Recurso estratégico de primer nivel... para ello debemos cuidar numerosos aspectos que van a consolidar dicho recurso, desde la motivación, la formación, el clima organizacional, la alineación de objetivos, etc.

- Clima organizacional (laboral).- Constituyen las "las impresiones que simultáneamente comparten un grupo de personas en relación con su entorno laboral". Su análisis me permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización. Actualmente, los retos exigen calidad del servicio en todas las áreas empresariales, se hace preciso renovar la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa, necesarios por otro lado para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la Misión y los Objetivos Estratégicos. Existen numerosas facetas que contribuyen -no cabe duda- a mejorar dicho "Clima": Flexibilizar y fomentar la comunicación interna de la empresa (tanto horizontal como verticalmente), Negociación y Reorganización de los turnos y horarios de trabajo, Establecer políticas de participación en los procesos de toma de decisiones, etc.
- Incentivos y retribución.- No cabe duda que se trata de un buen elemento a analizar para obtener, consecuentemente, un buen clima laboral. Un objetivo a lograr a través de éste, puede ser perfectamente la alineación de objetivos individuales con los objetivos estratégicos globales de la organización. El diseño de un plan de incentivos acorde con las expectativas de los propios trabajadores puede ser un factor condicionante de éxito importante.
- Motivación, Formación, Concienciación.- De lo que se trata en este caso es de contribuir al desarrollo y mejora de las competencias que, como es lógico, viene condicionado por los programas formativos determinados a partir de un nivel de calidad exigido, el establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño, el establecimiento de planes de promoción específicos dentro de la empresa, etc. Asimismo, debe conseguirse un halo de concienciación claro, todos deben saber cómo contribuyen al éxito del negocio, deben conocer puntualmente sus objetivos y llegar a un consenso sobre los mismos.
- Perfiles, tareas, delegación.- Un análisis de perfiles y de las tareas a desarrollar permite una coordinación y una organización más eficiente, clarificando las funciones a desarrollar en cada puesto de trabajo, determinando el grado de contribución al resultado final y estableciendo unas políticas de retribución y de participación en la toma de decisiones acorde con la estrategia definida por la unidad de negocio. Estamos ante la figura comúnmente conocida como "Empowerment", se trata de delegar, pero de delegar con

sentido y con eficacia, de manera que se mejore y se agilice la gestión y que se consiga un clima organizativo aceptable y responsable.

- Creación de equipos - Capital humano.- La selección del personal en numerosas empresas es un factor clave; de hecho, en sectores innovadores, con grandes inversiones en I+D, la captación del Talento resulta fundamental, de ahí la importancia de definir correctamente los perfiles de los puestos y las capacidades a desarrollar. ¿Qué personas elegir y cuántas?, la respuesta a esa pregunta es precisamente lo que buscamos.

GESTIÓN ESTRATÉGICA – ALIANZAS

Un aspecto que en el entorno actual está tomando una relevancia destacable es la externalización de algunos procesos que en la propia organización no generan el valor deseado, quizá por falta de experiencia, quizá por desconocimiento, etc. Asimismo, la colaboración en red comienza a arrancar con fuerza, sectores como el educativo y el de servicios son los que más están notando dicho cambio, con mejoras sustanciales en sus rendimientos.

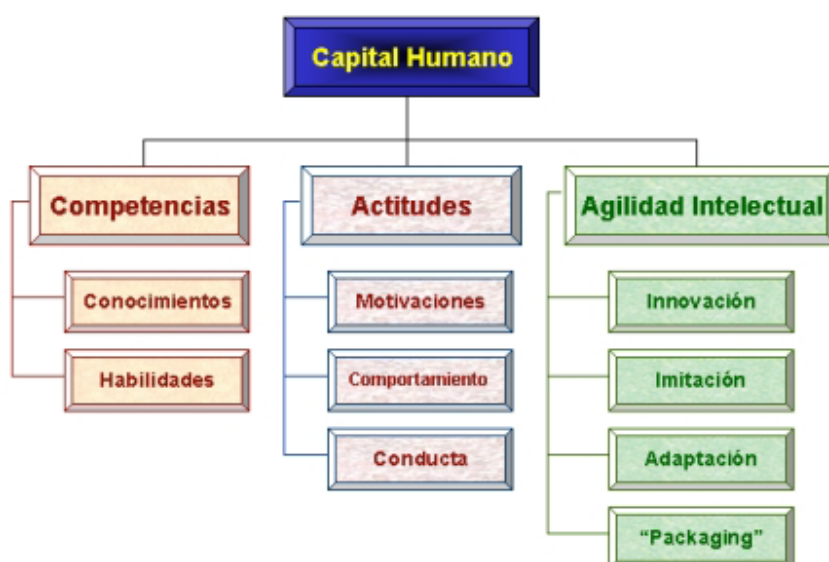
- Alianzas estratégicas con Proveedores (Comakership).- En numerosos negocios dicha sinergia constituye un eslabón crítico dentro de la cadena de valor, sobre todo enfocado desde la perspectiva de los Proveedores. Cada vez es más interesante la figura del "Comakership", desde el proveedor convencional hasta las figuras de Comakership operativo y global, en donde el negocio prácticamente se desarrolla de forma conjunta.
- Alianzas Estratégicas.- También pueden considerarse eslabones específicos dentro de la propia cadena de valor, así si queremos llegar a un acuerdo productivo en el ámbito comercial o el productivo -por ejemplo- con algún aliado estratégico podemos definir las condiciones de la relación de modo que se obtenga una situación win-win interesante.
- Análisis de composiciones organizativas.- Sin duda es una de los aspectos más interesantes a considerar -¿todas las empresas pueden-deben implantar Balanced Scorecard?- la respuesta, obviamente, está muy condicionada, de hecho la composición organizativa es un elemento importante que puede influir en el desarrollo de este proyecto. Existen figuras en los organigramas actuales de las empresas que, sin duda, pueden constituir algún problema en la reasignación de funciones a determinados perfiles.
- Procesos de Planificación.- Un buen análisis de las etapas que constituyen la planificación estratégica tradicional que se desarrolla en la organización puede ser un buen primer ejercicio, de este modo podemos depurar malos hábitos y reforzar aquéllos que deben consolidarse.
- Procesos de Fusiones, Escisiones, Adquisiciones.- No cabe duda que este tipo de figuras empresariales están a la orden del día, son decisiones de gran calado, sobre todo porque afectan directamente al accionariado.

COMPETENCIAS – CONOCIMIENTO

Gary Hamel lo apunta en su obra estrella "Leading the revolution", incidiendo en la idea de las COMPETENCIAS NUCLEARES (core competencies - core capabilities), concepto este que - aunque no conscientemente- venía empleándose en las empresas y que constituía la base del éxito. Sin duda, se creó una corriente de actuación detrás de dicha aportación singular. Como señala Hamel, para que la competitividad empresarial se base en dichas competencias nucleares todavía hay camino por recorrer, en muchos casos todavía sigue siendo un elemento no estratégico.

Albert Eistein decía: "Lo que se mide no siempre es importante y lo que es importante no siempre se puede medir" y, se trata de una frase con un gran fondo y en el ámbito de este objetivo de Competencias - Conocimiento hay que considerar la idea transmitida por este científico.

En la obra "Intellectual Capital" de J. Roos y L. Edvinsson, se hace referencia a la gestión del Capital humano como uno de los aspectos relevantes a considerar en la Gestión del Capital Intelectual:



Capital Humano

Precisamente, las competencias (Conocimientos y habilidades) son uno de los tres pilares en los que se sostiene la Gestión del capital humano...es el momento de recordar la similitud entre los modelos de Gestión del Capital Intelectual con el Balanced Scorecard. A modo de ejemplo, Winterthur Internacional para liderar el sector de seguros desarrolló una estrategia recientemente basada en la gestión del capital intelectual y las competencias.

- **Gestión del Capital Intelectual.**- El verdadero origen para obtener ventajas competitivas en la organización, como hemos podido comprobar queda centrado en las "competencias nucleares", o lo que podemos denominar la Gestión del Capital Intelectual. Como podemos comprobar en las tres figuras previas, el capital intelectual está comprendido por: el capital humano (los conocimientos básicos de la plantilla), el capital estructural (los conocimientos que quedan en la empresa cuando la plantilla no está en la organización) y el capital relacional (las relaciones propias con los proveedores, clientes, instituciones, otras organizaciones, etc). Cuando comenzamos a gestionar todo el conocimiento existente en la empresa con el objeto de generar VALOR, es cuando podemos comenzar a hablar de la gestión del Capital Intelectual.
- **Best Practices.**- El conjunto de experiencias puede generar un buen catálogo de mejores prácticas. Lo que realmente contribuye con un valor diferencial a la propia organización frente a la competencia, son los conocimientos, el know-how, las mejores prácticas... por ejemplo, K.E. Sveiby propone un cambio en las prácticas habituales para mejorar el conocimiento.

Habilidades estratégicas.- Quizá nos podamos plantear si de las mejores prácticas obtendríamos unas buenas habilidades estratégicas o si -por el contrario- de unas buenas habilidades estratégicas podemos llegar a extraer con la experiencia un catálogo de mejores prácticas. Lo cierto es que es un valor en alza, tener este tipo de habilidades influye en el desarrollo del negocio.

4.4.2. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: objetivos e indicadores .

Sin ánimo de exhaustividad, vamos a proceder a la propuesta de una serie de ejemplos de indicadores para distintos objetivos estratégicos de esta perspectiva.

TECNOLOGIAS INFORMATICAS Y SISTEMAS DE INFORMACION

- Nivel de avance tecnológico
 - puestos TI / plantilla
 - N° de personas formadas en TI y SI
 - N° personas formadas en TI y SI / plantilla
 - N° de actividades automatizadas totalmente
- Nivel de Inversión en TI y SI
- Proyectos anuales presentados en relación a TI y SI

- Nivel de participación / satisfacción usuarios del sistema

INTRANET – NETWORK ESTRATEGICO

- N° de usuarios de la intranet / unidad de tiempo
- N° de equipos de trabajo que utilizan la Intranet
- % de información de la organización compartida
- Volumen de información que transita diariamente
- Calidad del servicio percibido por los usuarios internos de la Intranet
- Calidad del servicio percibido por los usuarios externos de la Intranet
- Servicios ofrecidos / servicios utilizados
- % personas con acceso a Internet

BASES DE DATOS ESTRATEGICAS

Estructuración

- Organización
- Accesibilidad
- Usabilidad

SISTEMAS DE CALIDAD Y AUDITORIA DE SISTEMAS

Calidad del sistema de planificación

- Número de incidentes al utilizar el sistema
- Nivel de inversión en auditoría de sistemas
- Proporción de sistemas certificados mediante ISO

PROPIEDAD INTELECTUAL – SOFTWARE Y SISTEMAS

Diseño

- Flexibilidad

- Nivel de adaptación a necesidades reales
- Eficiencia técnica
- Productividad del personal de TI y SI
- N° de proyectos de innovación tecnológica

CLIMA ORGANIZACIONAL

- Nivel de disfuncionalidad
- Grado de satisfacción de los empleados
- Niveles de dependencia / independencia
- Nivel de productividad del personal
- Eficiencia laboral
- N° de abandonos (rotación externa)
- % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral

INCENTIVOS Y RETRIBUCION Importe incentivos / Gastos personal

- Importe incentivos / N° de empleados
- N° premios-reconocimientos por año
- Ritmo de crecimiento anual salarial
- Flexibilidad en la retribución
- Incrementos en primas formalizadas
- Planes de pensiones contratados internamente

MOTIVACION - FORMACION

- Nivel de satisfacción global
- Nivel de satisfacción con la formación
- Inversión en formación bruta

- Inversión en formación / n° ascensos
- Inversión en formación / Gastos de personal
- N° de sugerencias para mejoras de la organización
- N° medio de horas de formación por trabajador y año
- Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado
- % personas con retribución variable
- Rotación externa no deseada
- Personas premiadas por sugerencias aportadas
- Utilidad de la formación
- % acciones formativas por trabajador
- Horas de absentismo

PERFILES – TAREAS Y DELEGACION

- Edad media de la plantilla
- Antigüedad media de la plantilla
- Nivel de delegación en puestos de responsabilidad
- Plantilla con formación superior / total plantilla
- Nivel de satisfacción en la relación colaborador-jefe
- N° trabajadores / N° de puestos potenciales
- N° empleados con cargo directivo

CREACION DE EQUIPOS – CAPITAL HUMANO

- Número de personas participantes en equipos de mejora
- Número de equipos creados por año
- Número de formadores internos

- % diversidad hombres/mujeres
- % de plantilla que teletrabaja en equipo

ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES (COMAKERSHIP)

- Índice de satisfacción de los proveedores
- N° de proveedores estratégicos / N° de proveedores
- N° de incidentes por año y proveedor
- Nivel de rotación de proveedores estratégicos
- Grado de cumplimiento de la alianza
- Rendimiento de los proveedores
- Niveles de JIT en entrega y en fabricación
- Inversión conjunta en I+D y tecnología

ANALISIS DE COMPOSICIONES ORGANIZATIVAS

- N° de áreas departamentales / plantilla
- N° puestos directivos / n° de departamentos
- N° de perfiles-puestos nuevos creados anualmente
- Grado de descentralización geográfica

PROCESO DE PLANIFICACION

- Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación
- N° de etapas desarrolladas óptimamente
- N° de personas involucradas en el proceso

GESTION CAPITAL INTELECTUAL

Aquí deberíamos tener en consideración un conjunto muy amplio de indicadores relativos a la medición del Capital Humano, Capital Estructural y Capital relacional.

Con respecto a las otras dos propuestas, "Best Practices" y "Habilidades estratégicas", la idea sería medir aspectos como:

- Nivel de adaptación al cambio
- Nuevas prácticas convertidas en referente de actuación de la empresa
- Habilidades estratégicas que generan valor añadido
- etc.

* * * *

5. BIBLIOGRAFÍA SOBRE EL BALANCED SCORECARD:

La siguiente es una relación de artículos y libros que pueden ser útiles para profundizar en el Balanced Scorecard:

Internet

Sitio web del Profesor Alfonso López Viñegla. <http://www.cuadrodemando.ws>

Libros

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996b. (También en español editado por Gestión 2000)

Olve, Nils-Göran, Jan Roy and Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999. (También en español editado por Gestión 2000)

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000. (También en español editado por Gestión 2000)

Artículos originalmente en inglés

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance," Harvard Business Review, January-February 1992, pp. 71-79.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work," Harvard Business Review, September-October 1993, pp. 134-142.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management system", Harvard Business Review, January-February 1996, pp. 75-85.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy," California Management Review, Vol. 39, No. 1, Fall 1996, pp. 53-79.

Creating a Comprehensive System to Measure Performance?, Robert G. Eccles and Philip J. Pyburn, Management Accounting, October 1992.

Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy, Harvard Business Review, September-October 1994.

Make it Smart ? How Smart Companies Really Use the Metrics, CFO, October 1995.

Creating a Comprehensive System to Measure Performance, Management Accounting, October 1992.

Strategic Learning and the Balanced Scorecard", Strategy & Leadership (September/October 1996)

Knowing the Score: Use of the Balanced Scorecard in Evaluating Management Tools", Financial Executive (November 1996)

From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?, John Lingle and William Schiemann, Management Review (March 1996)

Artículos originalmente en castellano

Bueno, Eduardo, "Medición de resultados en la empresa actual: Una orientación a la creación de valor," Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, pp. 6-8.

Dávila, Antonio, "El Cuadro de Mando Integral," Revista de Antiguos IESE, Septiembre 1999.

Moreno, Julio y José M. Ortiz, Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente, Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, pp. 24-28.

Norton, David, "Cuadro de Mando Integral," Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, pp. 12-15.

Sponsor Management Consulting, "El Balanced Scorecard: Un nuevo enfoque de implantación estratégica."

Trullenque, Francisco, "Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica," Estrategia Financiera, No. 162, Mayo 2000, pp. 4-14.