

Balanced Score Card Y Su Importancia En La Gestión De Las Organizaciones

Gabriela Valeria Bustos-Chiliquina¹, Erika María Gálvez Rogel², Luis Jonathan Alvarez Naranjo³, Walter Andrés Camba Rocha⁴

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo analizar el impacto que la herramienta del Balanced Scorecard (BSC) tiene en los procesos de gestión administrativa, contribuyendo así a la creación de organizaciones altamente competitivas en la actualidad. Además, se explora la contribución ofrecida por los autores Kaplan y Norton en términos de una nueva herramienta de evaluación para el logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, se realiza un detallado examen de las cuatro perspectivas fundamentales del BSC. Cada una de estas perspectivas es explorada en términos de su aporte al cumplimiento tanto de la misión organizacional como a la capacidad competitiva de la entidad. Este análisis busca identificar cómo cada perspectiva contribuye al logro de los objetivos fundamentales de la organización. El documento busca ofrecer una visión integral de cómo la implementación del BSC puede mejorar los procesos de gestión administrativa y, en consecuencia, la competitividad general de las organizaciones. En este sentido, se destaca el enfoque integral del BSC para evaluar y mejorar diversos aspectos organizacionales, abordando tanto la perspectiva financiera como la de los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

Palabras clave: *Balanced Scorecard, Gestión administrativa, Competitividad, Perspectivas, Evaluación organizacional*

ABSTRACT

The objective of this document is to analyze the impact that the Balanced Scorecard (BSC) tool has on administrative management processes, thus contributing to the creation of highly competitive organizations today. In addition, the contribution offered by the authors Kaplan and Norton is explored in terms of a new evaluation tool for the achievement of organizational objectives. In this context, a detailed examination of the four fundamental perspectives of the BSC is carried out. Each of these perspectives is explored in terms of their contribution to the fulfillment of both the organizational mission and the competitive capacity of the entity. This analysis seeks to identify how each perspective contributes to the achievement of the

¹<https://orcid.org/0000-0002-3746-9422> Universidad Estatal de Milagro.

²<https://orcid.org/0000-0003-4957-6564> Universidad Estatal de Milagro.

³<https://orcid.org/0000-0003-3951-4872X> Universidad Estatal de Milagro.

⁴<https://orcid.org/0000-0001-5766-4367> Investigador Independiente.

fundamental objectives of the organization. The document seeks to offer a comprehensive vision of how the implementation of the BSC can improve administrative management processes and, consequently, the general competitiveness of organizations. In this sense, the comprehensive approach of the BSC to evaluate and improve various organizational aspects is highlighted, addressing both the financial and customer perspectives, internal processes, and learning and growth.

Keywords: *Balanced Scorecard, Administrative management, Competitiveness, Perspectives, Organizational evaluation.*

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la competitividad se ha convertido en una temática recurrente en todo tipo de organizaciones. Esta dinámica ha impulsado a diversos actores económicos a emprender procesos de cambio en curso, con el objetivo de ajustar y optimizar los procedimientos de gestión administrativa. Es esencial que cada entidad tenga una comprensión clara del enfoque directivo que planea adoptar, ya que este enfoque se convertirá en el cimiento del progreso organizacional.

En la actualidad, existen varias orientaciones administrativas, y una de ellas es el modelo Balanced Scorecard. Este enfoque se destaca por su función principal como instrumento de evaluación de la gestión. Es cada vez más prominente en diversas organizaciones en América Latina.

Este análisis tiene como propósito presentar a los lectores el valor intrínseco del Balanced Scorecard. Su intención es que los líderes organizacionales consideren esta herramienta como un medio para transformar los objetivos estratégicos de sus empresas en un conjunto coherente de métricas, definidas conforme a ciertos parámetros para evaluar la gestión.

Las empresas del siglo XXI cuentan con la valiosa herramienta del Balanced Scorecard, que les permite medir cómo sus unidades de negocio están generando valor añadido para sus clientes. Además, posibilita la potenciación de las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos, los cuales son fundamentales para mejorar el desempeño futuro de la organización.

En última instancia, este documento explora las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje. Estas perspectivas son consideradas de manera simultánea, identificando las relaciones interdependientes entre ellas. Esta estructura posibilita establecer cadenas de causalidad, lo que a su vez permite la implementación de acciones pertinentes a cada nivel de la organización. El objetivo es lograr el cumplimiento de los objetivos a través de una evaluación que debe estar enmarcada en la definición precisa de indicadores de gestión.

En un mundo empresarial y económico cada vez más competitivo, las organizaciones están en una constante búsqueda de métodos innovadores para mejorar su eficiencia y adaptarse a los cambios del entorno. Esta dinámica ha llevado a un enfoque hacia la gestión estratégica y la medición del desempeño, donde el modelo Balanced Scorecard se destaca como una herramienta valiosa.

El Balanced Scorecard, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990, ha ganado popularidad en América Latina y en todo el mundo como un sistema integral para la planificación y ejecución estratégica. A medida que las empresas buscan formas más

efectivas de evaluar su éxito, este modelo ha demostrado su capacidad para abordar tanto aspectos financieros como no financieros, lo que brinda una visión holística del rendimiento de la organización.

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje, ofrecen un marco completo para medir y analizar el desempeño. La perspectiva financiera abarca indicadores tradicionales, como ingresos, rentabilidad y retorno de la inversión. La perspectiva de cliente se centra en medir la satisfacción del cliente y la lealtad, aspectos cruciales para el éxito a largo plazo. La perspectiva de procesos internos se enfoca en los procesos clave que impulsan el valor agregado y la eficiencia operativa. Por último, la perspectiva de aprendizaje se refiere a la capacidad de la organización para adaptarse y mejorar continuamente.

A medida que las organizaciones implementan el Balanced Scorecard, es esencial comprender que su éxito depende de más que simplemente adoptar una herramienta. Requiere un cambio cultural y un compromiso a largo plazo con la mejora continua. Además, debe ser adaptado a la realidad específica de cada organización, teniendo en cuenta su industria, tamaño y objetivos estratégicos.

En resumen, el Balanced Scorecard ha demostrado ser una herramienta valiosa en el mundo empresarial moderno. Ofrece una manera integral de medir y evaluar el desempeño organizacional desde diversas perspectivas. Sin embargo, su implementación exitosa exige un enfoque estratégico y un compromiso constante con la mejora y la innovación.

DESARROLLO

EL DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL

La constante búsqueda y aplicación de enfoques gerenciales más efectivos para la planificación y medición del rendimiento organizacional ha sido una respuesta directa a la evolución evidente del entorno empresarial en las últimas décadas. Esta evolución ha resaltado la urgente necesidad de cambios y mejoras tanto en los resultados operativos como en el sistema financiero de las organizaciones. Estas prácticas y herramientas deben abordar la definición estratégica que guíe hacia un alto rendimiento, así como la traducción de estas estrategias en objetivos concretos que sean medibles a través de indicadores de desempeño.

Una tendencia emergente es la adopción de una perspectiva sistémica del entorno empresarial, donde se identifican los roles y necesidades de cada actor involucrado. Esto lleva a una reevaluación de los enfoques de evaluación de resultados y a la formulación de estrategias comerciales. Según Scaramussa (2010), el Balanced Scorecard, o cuadro de mando integral, representa un sistema integral de gestión que fusiona aspectos de dirección estratégica con la evaluación de desempeño organizacional. Durante mucho tiempo, uno de los indicadores clave para la evaluación empresarial ha sido el aspecto financiero. No obstante, en la actualidad, se priorizan otras necesidades que buscan obtener resultados sobresalientes a través de una planificación estratégica que abarque diversos aspectos de la empresa. Esto representa una revolución en comparación con los enfoques gerenciales tradicionales, ya que implica un mayor autocontrol y una visión más holística del proceso de gestión.

Sin embargo, es importante destacar que el enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI) aún incluye la medición financiera como una síntesis del rendimiento gerencial. Este enfoque implica una serie de mediciones integrales y generales que conectan a los clientes, los procesos internos y los empleados en una visión global de la organización.

Es crucial señalar que el origen del Balanced Scorecard no está en los conceptos tradicionales de la administración estratégica. Más bien, fue concebido por los estadounidenses Robert Kaplan y David Norton con la intención de diseñar una estrategia que permitiera medir la satisfacción del cliente final. Esta estrategia se basa en cuatro indicadores clave, los cuales representan una innovación significativa en el campo de la gestión estratégica (Scaramussa et al., 2010).

- Cliente
- Negocio interno
- Innovación y aprendizaje
- Perspectiva financiera

La implementación del Balanced Scorecard implica que la organización debe redefinir sus estándares para adaptarse a las necesidades de los clientes. Este sistema de gestión aborda una carencia común en muchos sistemas existentes al proporcionar un enfoque sistémico para implementar y comunicar la estrategia. Ricardo Martínez destaca que los procesos de gestión relacionados con el Balanced Scorecard permiten a la organización alinearse y enfocarse en la ejecución de la estrategia a largo plazo, convirtiendo al Balanced Scorecard en la base de la administración de las organizaciones en la era de la información (Martínez, 2002).

Una característica sobresaliente de la propuesta de Kaplan y Norton es que no se limita al ámbito financiero, sino que abarca una perspectiva más amplia. Esto implica considerar la orientación de los clientes hacia la organización y conectar la medición con la estrategia planteada. En este contexto, se presentan a continuación algunos indicadores clave que reflejan esta perspectiva integral y orientada hacia el cliente.

- **El cliente, la base esencial de todo negocio:** Es esencial que los directivos realicen un cambio de enfoque y traduzcan la misión de la organización en relación con sus clientes. Para lograr este propósito, es fundamental establecer una dirección estratégica clara, así como una definición precisa de los indicadores de rendimiento. Este enfoque estratégico impulsa a las organizaciones a reevaluar sus estándares existentes y adaptarlos a las necesidades de sus clientes. En este contexto, es necesario establecer objetivos que estén alineados con los requisitos específicos de los clientes, y estos objetivos pueden variar dependiendo del tipo de organización y del mercado en el que operan.
En la mayoría de los casos, los aspectos que se someten a evaluación incluyen registros de ventas, índices de precios, niveles de satisfacción del cliente y cuotas de mercado. Estos indicadores tienden a variar en función de la naturaleza de la organización y del sector en el que se desenvuelve. La consideración detallada de estos factores permite a las organizaciones concentrarse en las áreas fundamentales para asegurar la satisfacción de sus clientes y alcanzar el éxito en el mercado.
- **Excelencia primero:** Este segundo indicador se enfoca en la perspectiva interna, que engloba la excelencia que debe caracterizar a cada uno de los departamentos dentro de la organización. Su objetivo principal es asegurar que exista una orientación hacia operaciones internas cruciales que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. Asimismo, se debe resaltar las competencias fundamentales de la organización y la tecnología necesaria para lograr el liderazgo en el mercado.
El Balanced Scorecard desencadena una planificación estratégica exitosa al poner de relieve la importancia de llevar a cabo mediciones continuas que reflejen tanto el impacto de las medidas adoptadas como las acciones emprendidas por los empleados.

Es relevante señalar que los resultados no siempre pueden ser atribuidos únicamente a factores internos. En este sentido, los sistemas de información juegan un papel crucial, ya que son los responsables de proporcionar los datos necesarios para identificar deficiencias y aplicar las correcciones pertinentes.

- **Innovación y aprendizaje:** Este indicador subraya la relevancia de incorporar en los valores y en los métodos de medición de la empresa la capacidad de mejora continua, ya que es el único enfoque que garantiza el éxito a largo plazo. De esta manera, la organización puede evaluar su eficacia y transparencia en sus operaciones, al tiempo que puede materializar tanto la innovación como el valor añadido que ofrece.
- **Perspectiva financiera:** Históricamente, se ha mantenido la noción de que los indicadores financieros no son los factores que impulsan la satisfacción del cliente, la calidad de los productos o servicios, ni mucho menos la motivación de los empleados en la organización. Sin embargo, estos indicadores sí reflejan la capacidad de transformar los logros obtenidos en ganancias para la empresa y su habilidad para capitalizarlos. El reto para la organización radica en aprender a alinear de manera efectiva las operaciones y las finanzas, con el objetivo de proyectar mejoras y elaborar estrategias de planificación de manera óptima.
- **Aprender con feedback:** Dentro del marco del Balanced Scorecard, el empleo de la plataforma tecnológica se convierte en un elemento fundamental para alcanzar la eficiencia, y esta última se logra mediante la utilización de la intranet organizacional. En relación a este aspecto, Pérez Rivera argumenta que:
 “la tecnología realza dos de los procesos estratégicos balanceados claves de la gerencia Scorecard. Primero, para la comunicación y el alineamiento, el Balanced Scorecard se puede fijar en la intranet de modo que todos los empleados de una organización puedan estar más enterados y familiarizados con su estructura. Una aplicación de mayor alcance para una intranet es el feedback estratégico y sistemático del aprender” [Pérez Rivera, E. J., 2010, p.16]
 Basándonos en las premisas previamente expuestas, se puede afirmar que un proceso educativo y estratégico fundamentado en el enfoque del Cuadro de Mando Integral se caracteriza por contar con tres elementos esenciales:
 1. Un marco estratégico compartido o una estructura que comunica la estrategia, permitiendo a los participantes comprender cómo sus acciones individuales contribuyen al logro de los objetivos globales.
 2. Un sistema de retroalimentación que recopila datos sobre el rendimiento en relación con la estrategia, posibilitando la validación de las hipótesis sobre las conexiones entre metas e iniciativas estratégicas.
 3. Un equipo encargado de abordar problemas y soluciones que analiza y extrae aprendizajes a partir de los datos sobre el desempeño, ajustando la estrategia conforme a los desafíos y contextos emergentes [Kaplan et al., 2009, p. 124]

PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

El enfoque del Balanced Scorecard parte del alineamiento de la visión y estrategia de la empresa. En base a este alineamiento, se establecen los objetivos financieros necesarios para materializar la visión global, los cuales actúan como el motor y el plan que guiará los logros orientados hacia los clientes. En esta dinámica, la planificación de los procesos internos se diseña de manera que satisfaga tanto las expectativas de los clientes como los resultados financieros. Además, esta metodología reconoce que el aprendizaje y el

crecimiento derivan de la base del sistema, donde se establecen los objetivos y se define la estrategia.

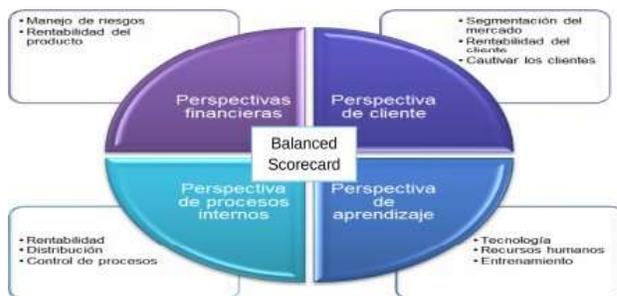


Figura N° 1 Perspectiva del Balanced Scorecard

Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. p. 22

Una ventaja distintiva de esta metodología radica en su amplitud de enfoque, ya que no se limita a una sola perspectiva, sino que abarca todas de manera simultánea. Al hacerlo, logra identificar las interconexiones entre ellas, generando una cadena de causa y efecto que posibilita la implementación de iniciativas en cada nivel sin complicaciones.

Un completo entendimiento de cómo los objetivos en diferentes perspectivas están entrelazados permite ajustar progresivamente los resultados de los indicadores a lo largo de la cadena, las iniciativas o los factores clave de valor, con el objetivo firme de alcanzar metas a niveles superiores en secuencia. Esto garantiza el fortalecimiento de recursos humanos, tecnológicos, informativos y culturales en la dirección requerida por los procesos, alineándolos con las expectativas de los clientes. Tal alineación se convierte en la base para lograr resultados financieros que respalden el logro de la visión preestablecida.

PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera tiene como objetivo principal satisfacer las expectativas de los accionistas. Su enfoque se centra en la generación de valor para los accionistas, logrando rendimientos elevados que respalden el crecimiento y la sostenibilidad del negocio. Esto implica la definición de objetivos e indicadores que reflejen las expectativas de los accionistas en términos de crecimiento, beneficio, retorno de inversión y eficiencia en la utilización de los recursos financieros.

Para alcanzar el éxito y comprender cómo los accionistas perciben la organización en el corto, mediano y largo plazo, se deben medir aspectos como las ventas, la contribución marginal, la inversión en activos fijos y el valor económico agregado (EVA). Es fundamental comprender que esta perspectiva busca evaluar los resultados obtenidos y analizar la rentabilidad de la organización desde la perspectiva de los inversores.

En general puede decirse que las medidas de actuación de la perspectiva financiera indican si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y ejecución, sí contribuye a la mejora del mínimo aceptable y a la satisfacción de las necesidades de los accionistas, pues “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones”. [Kaplan et al, 2009, p. 39]

La mayoría de las medidas financieras en las organizaciones tienden a mostrar los resultados económicos de acciones pasadas. Es relevante destacar que muchos líderes han expresado desacuerdo con las métricas financieras tradicionales, ya que las consideran limitadas al enfocarse en el pasado y, por lo tanto, incapaces de reflejar las acciones actuales que generan valor. En contraste, el Balanced Scorecard reconoce la importancia de considerar el pasado, ya que:

"El Cuadro de Mando debe narrar la historia de la estrategia, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego conectándolos con la secuencia de acciones que deben llevarse a cabo a través de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y, finalmente, los empleados y sistemas, para lograr el rendimiento económico deseado a largo plazo" [Kaplan et al, 2009, p. 59].

PERSPECTIVA DE CLIENTE

La perspectiva centrada en los clientes aborda sus expectativas y deseos. El logro de los objetivos en esta perspectiva se encuentra estrechamente vinculado a la generación de ingresos, lo cual está previamente establecido en la perspectiva financiera. Comprender el negocio desde la perspectiva de los clientes es esencial para medir la capacidad de la organización para retener y satisfacer sus necesidades. Evaluar la retención y satisfacción de los clientes proporciona información crucial para analizar los logros pasados y planificar mejoras futuras. Esta perspectiva debe considerar la propuesta de valor de la organización, que engloba aspectos como la calidad, el precio, las relaciones y la imagen que transmite al cliente.

En relación a los indicadores clave de esta perspectiva, se destacan:

- "Satisfacción de clientes
- Desviaciones de acuerdos de servicios
- Resolución de reclamos respecto al total de reclamos
- Captación y retención de clientes
- Participación en el mercado" [Ramírez Ramírez, et al, 2010, p. 34].

Históricamente, las organizaciones se enfocaban en sus capacidades internas, poniendo énfasis en la eficacia de sus productos y en la innovación tecnológica. Sin embargo, en la actualidad, aquellas que no comprenden las necesidades de sus clientes se dan cuenta tarde de que sus competidores tienen la capacidad de ofrecer productos y servicios más alineados con las preferencias de los clientes. Es fundamental reconocer que para lograr un rendimiento financiero superior a largo plazo, las empresas deben crear y proporcionar productos y servicios que sean altamente valorados por los clientes [Kaplan et al, 2009, p. 76].

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Desde esta perspectiva, se pueden identificar tanto los objetivos como los indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, cuyo éxito es fundamental para satisfacer las expectativas de los accionistas y los clientes. Generalmente, esta perspectiva se desarrolla después de establecer los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y de clientes. Esta secuencia permite alinear y identificar cada actividad y proceso clave, así como establecer objetivos específicos para garantizar la satisfacción de los clientes y accionistas.

Es esencial considerar que como punto de partida para implementar esta perspectiva, es necesario desarrollar la cadena de valor o el modelo de negocio específico de la organización. Esto permitirá establecer los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas pertinentes.

Según Pérez (2003), estos objetivos, indicadores e iniciativas reflejarán claramente las estrategias de excelencia en los procesos que aseguran la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Es relevante enfatizar que al revisar la cadena de valor, se debe considerar la posibilidad de rediseñar e innovar todos los procesos y actividades involucrados. Esto implica aprovechar las oportunidades de mejora continua o reingeniería de los procesos, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los clientes, optimizar costos, mejorar la eficiencia operativa y utilizar de manera eficaz los activos disponibles. Según Paz (2007), este análisis exhaustivo de los procesos debe ser reflejado y comunicado tanto en los objetivos como en los indicadores establecidos, subrayando la importancia de cultivar una actitud de renovación constante y el perfeccionamiento de los procesos.

LAS CUATRO FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Los modelos actuales de gestión empresarial están cada vez más enfocados en obtener una comprensión holística de la organización, lo que subraya la importancia de establecer informes organizados, estandarizados y planificados basados en el concepto del Balanced Scorecard.

Entre los diversos propósitos del Balanced Scorecard se encuentra la identificación de las deficiencias en la gestión o los aspectos que requieren reforzarse. Un Balanced Scorecard preciso y esencial para cada nivel de responsabilidad permite una adaptación continua a las circunstancias cambiantes, considerando aspectos previamente subestimados, como nuevas tecnologías y enfoques empresariales, además de incorporar la medición y las variables cualitativas.

"Robert Kaplan y David Norton plantearon que para el desarrollo del modelo Balanced Scorecard puede recurrirse a cuatro fases con sus respectivos resultados", [Amendola, 2006, p. 136-144] según se representa en la siguiente gráfica:



Figura N° 2 Fases para la implantación del Balanced Scorecard

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

Numerosas organizaciones han adoptado esta secuencia y diseño debido a que garantiza la comprensión de los fundamentos conceptuales de la metodología tanto por parte del personal

involucrado en su implementación como por el contexto operativo asociado, de acuerdo con la agenda ejecutiva de la organización o empresa que opte por su adopción.

"La secuencia de desarrollo permitirá la captura y la conversión de los temas y objetivos estratégicos de la organización en un sistema de medición o indicadores, abarcando diversas situaciones estratégicas y operativas, lo que lo convierte en una herramienta de uso universal aplicable a una variedad de organizaciones". [Amendola, 2011, p.6](15)

No obstante, es importante señalar que esta metodología puede variar y la complejidad organizacional puede depender de esta variación, influyendo en su dinámica, comunicación y aprendizaje estratégico derivados de su aplicación.

"La participación de los niveles ejecutivos agiliza los procesos, logrando una integración efectiva de las actividades realizadas en las fases, tareas y talleres que conforman este proceso". [Parra de Párraga, 2006, p. 62](16)

METODOLOGIA

1. **Revisión Bibliográfica:** Se realizó una exhaustiva revisión de fuentes académicas y literatura especializada relacionada con el Balanced Scorecard, la gestión administrativa y la estrategia empresarial. Se recopilaron textos relevantes de autores reconocidos en el campo.
2. **Análisis de Fuentes Primarias:** Se analizaron los textos seleccionados para identificar los conceptos fundamentales del Balanced Scorecard, su enfoque en la gestión administrativa y su aplicabilidad en la dirección estratégica de las organizaciones.
3. **Identificación de Perspectivas y Componentes:** Se identificaron las perspectivas clave del Balanced Scorecard (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) y sus componentes esenciales, como objetivos, indicadores y relaciones entre perspectivas.
4. **Generación de Contenido:** Con base en la comprensión obtenida de la revisión bibliográfica, se generó el contenido del artículo, estructurando las ideas de manera coherente y clara.
5. **Edición y Revisión:** El artículo fue editado y revisado para asegurar la coherencia, precisión y claridad del contenido, y para garantizar que se ajuste a las especificaciones requeridas.

En resumen, la metodología utilizada se basó en una revisión exhaustiva de fuentes primarias y secundarias para comprender el Balanced Scorecard y su relevancia en la gestión administrativa.

RESULTADOS

Por supuesto, aquí tienes una versión de los resultados basada en los textos que me proporcionaste:

El Balanced Scorecard ha demostrado ser una herramienta crucial en la gestión administrativa y empresarial, y su relevancia va más allá de ser una simple tendencia pasajera. En la actualidad, se observa un constante énfasis en temas como competitividad, servicio al cliente, rentabilidad, estrategia y más. Sin embargo, esta avalancha de conceptos puede generar

confusión y dificultades en la selección de enfoques adecuados. Es en este contexto que el Balanced Scorecard emerge como una solución eficaz para el desarrollo empresarial.

La herramienta del Balanced Scorecard permite a los diversos niveles de la dirección empresarial enfocarse en áreas críticas de la organización. Su enfoque va más allá de una mera moda y ofrece la capacidad de comprender en profundidad las bases conceptuales de la metodología, lo que resulta en su efectiva implementación en el contexto operativo de la organización.

La perspectiva financiera es fundamental en el Balanced Scorecard, ya que se reconoce que la rentabilidad y la generación de valor son aspectos esenciales para el éxito de cualquier organización. Sin embargo, este enfoque no se limita a los aspectos financieros, sino que considera también otras perspectivas cruciales como la de los clientes. El entendimiento de las necesidades de los clientes y la capacidad de medir la satisfacción y retención de los mismos son fundamentales para la creación de valor y la competitividad a largo plazo.

Las perspectivas internas y de aprendizaje y crecimiento son aspectos interrelacionados que determinan la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos financieros y de clientes. Estas perspectivas reconocen la importancia de la innovación, la calidad de los procesos internos y el desarrollo de las capacidades del equipo. Alinear estas perspectivas con los objetivos financieros y de clientes es esencial para el éxito global de la organización.

El proceso de diseño e implementación del Balanced Scorecard es crucial para su efectividad. Se destaca la importancia de la revisión de la cadena de valor y la posibilidad de rediseñar procesos y actividades para satisfacer las expectativas de los clientes y mejorar la eficiencia y los costos. La flexibilidad para modificar indicadores según las necesidades cambiantes de la organización es una característica clave de esta metodología.

En resumen, el Balanced Scorecard se presenta como una herramienta integral que aborda múltiples perspectivas y dimensiones de la gestión organizacional. Su enfoque en la generación de valor para los accionistas y la satisfacción del cliente, junto con su capacidad de adaptación y ajuste de indicadores, lo convierten en una herramienta invaluable para la gestión exitosa y la consecución de objetivos estratégicos en el panorama empresarial moderno.

CONCLUSIONES

El enfoque del Balanced Scorecard trasciende la etiqueta de moda, ya que proporciona a los diferentes niveles de la dirección empresarial la capacidad de enfocarse en los aspectos críticos de la organización.

En la actualidad, se escucha con frecuencia sobre temas como competitividad, servicio, rentabilidad, estrategia, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera, calidad, cultura organizacional y comunicación organizacional, entre otros. Esta abundancia de información, cada vez más extensa y depurada, se presenta como soluciones únicas y salvadoras para los desafíos organizacionales, lo que puede generar caos y confusión al momento de seleccionar la más adecuada. Por esta razón, el Balanced Scorecard emerge como una herramienta valiosa para el desarrollo empresarial.

La disposición a recibir nuevos conocimientos de manera crítica, sin distorsionar ni convertir nueva información en falsa, asegurará una mejor gestión administrativa y gerencial. En muchas instancias, se observa una inclinación hacia lo tradicional, lo convencional, el formalismo excesivo y la preservación de soluciones exitosas del pasado.

Ante esta realidad, ¿cuál es la estrategia de cambio para los directivos y administradores en la transformación de instituciones, organizaciones y empresas en el siglo XXI? La respuesta radica en una propuesta de trabajo integral, de largo alcance y orientada a precisar tanto el "qué" como el "cómo" para el desarrollo de la competitividad empresarial, lo que a su vez se traduce en competitividad a nivel sectorial y contribuye a la competitividad del país.

Por otro lado, es importante destacar que los indicadores definidos pueden ser ajustados según sea necesario, ya que en ocasiones el análisis de los resultados obtenidos revela la necesidad de modificar, reemplazar o agregar diferentes indicadores para obtener un análisis más eficaz de la gestión realizada por los equipos de trabajo. En este contexto, el Balanced Scorecard se presenta como una herramienta bien definida que servirá como base gerencial para evaluar las acciones implementadas en la organización.

En última instancia, es evidente que el éxito del Balanced Scorecard como sistema de gestión depende del compromiso y la participación de todos los miembros de la organización para alcanzar los beneficios esperados y los objetivos trazados.

BIBLIOGRAFÍA

1. SCARAMUSSA, S. et al. "La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia". Revista Visión de Futuro, Enero-Junio 2010, Volumen 13, Año 7, Nº1; <http://www.fe.una.ed.ar/revista> [consultada el 15/14/2011].
2. MARTÍNEZ, R. (2002). Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión. Medellín, Universidad EAFIT. p. 85
3. PÉREZ RIVERA, E. J. (2010). Implementación de un modelo Balanced Scorecard sustentado en el software BSC Designer. Tesis de Ingeniería Industrial. Universidad de Antioquia, p. 16.
4. KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000. p. 124.
5. KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000. p. 22.
6. KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000. p. 39.
7. KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000. p. 59.
8. RAMÍREZ RAMÍREZ, C. P. et al. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín. Tesis de Especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. p. 34.
9.) KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000. p. 76
10. PÉREZ, G. (2003). El Balanced Scorecard, actualmente sólo disponible en internet http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard
11. PAZ, C. A. (2007). Tablero de mando de control (Balanced Scorecard- BSC), actualmente
12. sólo disponible en internet <http://www.gestiopolis.com/operaciones/bsc-tableros-de-mandobalance-scorecard.htm>
13. AMENDOLA, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia. p. 136-144
14. AMENDOLA, L. J. (2011). Balanced Scorecard en la gestión del mantenimiento, actualmente sólo disponible en internet, <http://www.scribd.com/doc/2939997/BalancedScorecard-en-la-Gestion-del-Mantenimiento>
15. PARRA DE PÁRRAGA, E. "Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados". Revista Negotium- Ciencias Gerenciales, Julio 2006, Año 2, No 4. p. 62.