

# TÉCNICAS DEL BALANCED SCORECARD PARA MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA

## BALANCED SCORECARD TECHNIQUES TO MEASURE THE ACCOMPLISHMENT OF THE STRATEGIC PLAN IN AN ENTERPRISE

### RESUMEN

Este documento presenta las ideas para el desarrollo de una herramienta enfocada en la importancia de que las empresas establezcan un plan estratégico que incluya seguimientos periódicos que permitan identificar las desviaciones de las metas u objetivos propuestos desde un principio. Se describen los aspectos conceptuales de las técnicas que provee el Balanced Scorecard para evaluar el avance del plan estratégico y los métodos de desarrollo apropiados para este tipo de proyectos.

**Palabras clave:** Balance Scorecard, Planeación estratégica, Indicadores de rendimiento.

### ABSTRACT

This document present the ideas for the development of a tool focused in the importance that enterprises establish an strategic plan that includes the periodical monitoring which will allow them to identify deviations on goals established since the beginning. It also describes the conceptual aspects about Balanced Scorecard techniques to evaluate the progress of the strategic plan and the appropriate methods to develop this kind of projects.

**Keywords:** Balance Scorecard, Strategic Planning, Performance Indicators.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para lograr que una compañía proporcione un servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes, debe contar con un sistema que permita controlar, administrar y asegurar la gestión que se realiza sobre sus procesos.

La estructura y funcionamiento de los sistemas de información están orientados hacia el apoyo a la toma de decisiones, estos reúnen características como: anticipar, tanto como sea posible, la necesidad de información de las diferentes instancias; proporcionar la autoevaluación y la toma de acciones correctivas. [1] En la toma de decisiones es fundamental contar con información oportuna, que se genere de ma-

### Luisa Fernanda Jiménez Guevara:

Ingeniera Industrial – Universidad Distrital Francisco José de Caldas – Colombia - lufebunny8704@hotmail.com

### Andrés Alberto Ariza Gaitán:

Ingeniero Industrial – Universidad Distrital Francisco José de Caldas – Colombia - andrezlau@hotmail.com

### José Ignacio Rodríguez Molano:

Ingeniero Industrial – Universidad Distrital Francisco José de caldas– Colombia. Maestría en Ciencias de la Información – Universidad Distrital Francisco José de caldas– Colombia. Docente – Universidad Distrital Francisco José de Caldas – Colombia – jirodriguezmolano@gmail.com

**Tipo: Reporte de Caso**

**Fecha de Recepción:** 04-Abr-2015

**Fecha de Aceptación:** 24-Jun-2015

nera inmediata, que sea confiable para hacer un análisis de las diferentes situaciones que se puedan presentar, enfocando las acciones al desarrollo financiero y a la satisfacción del cliente externo e interno.

Este paper describirá los conceptos de los cuales se puede hacer uso para la evaluación del plan estratégico de una empresa, así como de la forma en la cual se pueden construir planes tácticos y operativos a los que se realice seguimiento periódico, partiendo del uso de herramientas que den confiabilidad en la información proporcionada para las mediciones. El paper consta de una sección inicial que plantea el problema del caso que se ha de tomar como referencia para otras empresas en las que ocurran situaciones similares, en las secciones siguientes se plantearán los objetivos del papel, estudios realizados sobre casos similares, conceptos teóricos que se pueden aplicar, plan de actividades que se desarrollarán para el caso de referencia y se finaliza planteando los resultados que se espera obtener con la aplicación de esta propuesta.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se planteará a continuación la situación problema para el caso particular de una empresa del sector transporte, conocida como FL Colombia S.A.S., con el ánimo de que el lector, si encuentra aspectos con los cuales se pueda sentir identificado respecto a su empresa, ponga en consideración la aplicación de las técnicas que se mencionarán para encaminar a la empresa de forma adecuada dentro de su plan estratégico.

A partir de la motivación gerencial en encontrar mecanismos de verificación y control sobre el grado de cumplimiento del plan estratégico de la compañía FL Colombia, se hizo al interior de la empresa, en la oficina central y en la operación en Bogotá, una encuesta dirigida a 51 personas constituidos entre directivos, jefes, coordinadores, supervisores y analistas, respecto a su conocimiento por la misión, visión y objetivos de la empresa, al igual que las medidas de desempeño empleadas en su medición. El

resultado mostró que 42% tiene conocimiento en alguno de estos conceptos, y solo el 10% de los 3, y que sobre las medidas de desempeño el 15% expresa la relación con los objetivos estratégicos. Al detallar por cargo los mandos medios no tienen claro cuál es la planeación estratégica de la compañía. De los datos anteriores el gerente opina "La compañía se encuentra en la rutina diaria de obtener resultados inmediatos por lo que ha ido perdiendo la visión a largo y mediano plazo, dejando a un lado los cambios que se dan en su entorno, por lo tanto las acciones y decisiones tomadas no están alineadas con la planeación estratégica." Las directivas de FL Colombia S.A.S. realizan seguimiento a los resultados mediante indicadores financieros expuestos por áreas administrativas, sin analizar en paralelo resultados de recursos humanos y operaciones, estos indicadores fueron contruidos inicialmente por la gerencia de acuerdo con la planeación estratégica, los nuevos servicios prestados al cliente simplemente hacen parte de los mismos indicadores, lo que no permite hacer un análisis detallado.

Los indicadores, facilitados por FL Colombia, no permiten hacer seguimiento por operación, ni por cada servicio prestado, por lo que no se puede identificar las fallas incurridas en la consecución de resultados. La dirección de FL Colombia S.A.S., expresa que necesitan un sistema que subsane la ausencia de información unificada, clara y precisa que permita, de manera oportuna, evaluar la gestión y resultados para la toma de decisiones.

Según lo expuesto anteriormente se hace necesario tener una visión global del negocio en el menor tiempo posible, lo que facilita la comunicación, planeación, implementación y verificación de las estrategias trazadas, evidenciando variables y factores críticos que permitan el cumplimiento de objetivos, mediante ajustes basados en información fiable.

### A. Formulación Del Problema

¿Cómo definir planes y acciones alineadas con la planeación estratégica de FL Colombia S.A.S., medibles en tiempo real de fácil comunicación

a todos los niveles de la empresa?

### 3. OBJETIVOS

#### A. Objetivo General

El objetivo general de este paper es motivar a las empresas de distintos sectores de la economía a cuestionarse respecto al progreso de su empresa, según lo establecido en sus planes estratégicos y proponer una forma de realizar un seguimiento efectivo que tienda al cumplimiento del mismo.

#### B. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos para el desarrollo de este documento son:

- Evidenciar una situación problema que parte de la estructuración del plan estratégico de la compañía y que puede presentarse de forma similar para otras empresas incluso de otros sectores de la economía.
- Enunciar las diferentes herramientas y/o técnicas que han sido consideradas tanto para el diagnóstico inicial de la empresa, como para el desarrollo de la herramienta; las cuales parten de conocimientos teóricos básicos de la Ingeniería Industrial.
- Establecer un plan inicial de trabajo para el proyecto y determinar los objetivos que se pretende alcanzar, aplicados al caso de FL Colombia S.A.S..

### 4. ANTECEDENTES Y ASPECTOS TEÓRICOS

- Antecedentes

En el artículo Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales, escrito por Sergio Andrés Pulgarín Molina Doctor en ciencias de la dirección, universidad colegio Mayor de nuestra Señora del Rosario, Colombia y Hugo Alberto Rivera R. Hacen mención de las principales herramientas propuestas por autores pertenecientes al campo de la estrategia desde la mitad del siglo xx hasta la actualidad y que pueden ser utilizadas para facilitar el proceso de toma de decisiones en el ámbito empresarial. [2] La herramienta

Matrices cuantitativas de planeación estratégica tiene por objetivo facilitar el proceso de formulación de las estrategias empresariales, buscando organizar tanto la información cualitativa como cuantitativa de la empresa facilitando el logro de decisiones efectivas. Las matrices cuantitativas serán útiles en la etapa de formulación de estrategias de nivel táctico y operativo ya que estos se enfocarán en los objetivos estratégicos.

En la Universidad Politécnica de Valencia, Jose Luis Calderón Lama, en su Tesis de Doctorado en el año 2011, Planificación táctica de las operaciones en cadenas de suministro de respuesta rápida con estructura alternativa de procesos: modelado matemático, implementación y experimentación [3], en el cual las mejoras en cuanto a la planificación táctica, están dadas por la realización de un detallado plan de producción diseñado de manera precisa para productos innovadores con procesos estables, que hagan frente a los altos niveles de incertidumbre que tienen las previsiones de demanda (estacional y volátil) de estos productos y a sus cortos ciclos de vida. En su caso particular, los 2 momentos más representativos de la toma de decisiones están dados por el plan establecido 6 meses antes de la temporada y el plan establecido 1 mes antes; lo cual implica el desarrollo de 2 modelos matemáticos que realizan la planificación sobre el proceso como tal y no sobre cada variedad de productos. La planeación táctica que compete a FL Colombia S.A.S., está dirigida de manera particular al sector de servicios, lo cual implica cambios en la estructura del posible uso de un plan de producción si se define una estrategia que lo amerite.

En la Universidad de Tarapacá (UTA), Arica de Chile, se implementó un data mart (DM) centrado en el área de Admisión y Matricula de la Vicerrectoría Académica. Su desarrollo requirió de la realización de actividades tales como la obtención de los requerimientos del negocio, la investigación del indicador clave de rendimiento (KPI) del área, el análisis de las distintas fuentes de información interna y el desarrollo de un modelado dimensional basado en el esquema estrella de Kimball. Para la correcta

implementación e integración de este repositorio de datos se debió realizar un proceso de extracción, transformación y carga (ETL) a partir de dos fuentes de datos. La creación de este DM permitió que los usuarios de la Vicerrectoría Académica pudieran visualizar la información que requerían a través de herramientas de procesamiento analítico en línea (OLAP). Complementándose, además, con herramientas para la generación de reportes y herramientas para la creación de dashboards. La integración de estos elementos conformó una plataforma de inteligencia de negocios, que permite dar soporte a los requerimientos de información y análisis asociados al proceso de admisión y matrícula. [4]

Según lo dicho anteriormente y teniendo en cuenta los planes tácticos que correspondan a la empresa a la que se aplique; la entrega de los resultados a través de dashboards produce una interacción visualmente atractiva entre gráficos, tablas y marcadores, los datos que se despliegan van cambiando dinámicamente, según las necesidades de información del usuario.

- Balanced Scorecard

Las primeras concepciones sobre lo que sería más adelante el balanced scorecard se dan en Francia, donde se dice que tuvo más repercusión este concepto alrededor de los años 50s y se deriva del término Tableau de Bord, que traduce cuadro de instrumentos o tablero de mandos. El concepto de Balanced ScoreCard (BSC), conocido en español como Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado a inicios de los años 90s y presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review; sus autores Robert Kaplan y David Norton lo definen de la siguiente manera:

Es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Así pues, un Cuadro de Mando Integral adecua-

damente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. [5] Si se relaciona la definición dada anteriormente al caso en estudio, se puede apreciar la gran aplicabilidad que tiene el uso de las técnicas de BSC a FL Colombia S.A.S. ya que si se tienen en cuenta las necesidades de la empresa en cuanto a coherencia estructural; es evidente para toda la gerencia de la empresa que no hay objetivos muy bien alineados, ni un dominio claro sobre el plan estratégico en general.

Así, con las técnicas de BSC que se empleen, se pretende no solo revisar el avance del plan estratégico de la empresa, sino también actualizarlo según las necesidades de hoy de la misma y más importante aún, se busca esa canalización del trabajo en conjunto de todos los miembros de la compañía, de modo que se direccionen hacia las metas planteadas a largo plazo y no se queden en las reacciones rutinarias del día a día. Para lograr este cometido, Kaplan y Norton sugieren 4 de gran relevancia para nuestro caso.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada, como se muestra en la Figura 1 de “Las Perspectivas Del Cuadro De Mando Integral”.



Figura 1. Las Perspectivas Del Cuadro De Mando Integral. (Fuente. Adaptado de Kaplan, Robert S., Norton, David P. El Cuadro De Mando Integral. Transladando La Estrategia A La Acción.)

- La Vinculación De Los Indicadores Del Cuadro De Mando Integral Con Su Estrategia En la definición inicial del Cuadro de Mando Integral se destaca que un Cuadro de Mando

Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. En relación a este proyecto, el objetivo principal de aplicación del BSC es el análisis que permita identificar que tan lejos o cerca se encuentra la empresa en su camino al alcance de sus objetivos estratégicos y los indicadores son la forma de medir esta distancia.

Kaplan y Norton plantean 3 principios fundamentales para que este vínculo entre los indicadores y la estrategia se dé de manera transparente:

- Las relaciones causa - efecto.
- Los resultados y los inductores de actuación.
- La vinculación con las finanzas.

Cuando se habla de los indicadores inductores de actuación se hace referencia a indicadores de previsión que son específicos para cada unidad de negocio, son indicadores causa que sugieren a cada parte de la organización cuales deberían ser sus actuaciones para generar valor en la organización.

En consecuencia, los indicadores de resultado son indicadores efecto y determinan si los últimos esfuerzos realizados han sido de utilidad para la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

Cuando este vínculo causa-efecto entre indicadores de resultado e inductores de actuación no existe, se incurre, como puede ser el caso de FL Colombia S.A.S. en acciones o mejor, reacciones sobre temas puntuales que simplemente afectaran el corto plazo, pero no generan valor para alcanzar los objetivos de la estrategia.

De esta manera se buscará crear conciencia dentro de la empresa, de la necesidad de tomar decisiones que verdaderamente hagan mella en el largo plazo, que se actúe para lograr la visión y no para corregir lo que no fueron buenas decisiones.

- Planeación Táctica

Con base en los resultados de las técnicas del balanced scorecard que evidencian el estado actual del desarrollo del plan estratégico de

la compañía, se elaboraran planes de mediano plazo que alineen las acciones de las áreas de FL Colombia S.A.S. hacia la consecución de los objetivos estratégicos. La planeación táctica en pocas palabras se refiere a la implantación del plan estratégico y la producción de resultados a corto y mediano plazo como lo menciona George Morrissey, y se enfoca en el destino de la empresa en este periodo de tiempo y en cómo podrá cumplir la misión y visión de su plan estratégico.

El proceso consiste en la participación continua de los directivos y de los empleados clave en la producción de los planes y lo más importante de resultados tangibles para toda la empresa y sus unidades individuales. [6]

Según lo muestra en su libro George Morrissey, los elementos que componen el proceso de planeación táctica son:

- Áreas de resultados críticas (ARC).
  - Análisis de cuestiones críticas.
  - Indicadores críticos de rendimiento.
  - Objetivos.
  - Planes de acción.
  - Revisión del plan.
- Matrices Cuantitativas De Planeación Estratégica

El concepto de matrices cuantitativas de planeación estratégica, fue introducido por David en el libro Strategic Management Concepts, definiéndolas como un conjunto de herramientas estratégicas, diseñadas a manera de matrices, que tienen por objetivo facilitar el proceso de formulación de las estrategias empresariales, que organizan la información cuantitativa y cualitativa de la empresa. [2] Estas herramientas serán usadas para diseñar las estrategias de nivel táctico y operativo de FL Colombia S.A.S. Las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas. Las herramientas que presenta este esquema (Figura 2) se aplican a las empresas de todos tamaños, tipos y ayudan a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias. [7]

Tabla 1. Etapas del esquema para la formulación de estrategias. (Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica.)

<b>Etapa 1</b>	La primera parte del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta etapa, denominada Etapa de aportación de información, resume la información inicial necesaria para formular estrategias.
<b>Etapa 2</b>	Conocida como la etapa de ajuste, se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Entre las técnicas de la etapa 2 están la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (DOFA), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.
<b>Etapa 3</b>	Denominada etapa de decisión, incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Una MPEC utiliza la información inicial de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2. Una MPEC revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Se consideraran las siguientes matrices para la realización de este proyecto:

- Matriz de evaluación de factor externo (EFE).
  - Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).
  - Matriz De Perfil Competitivo (MPC).
  - Matriz DOFA.
  - Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Action (PEEA).
  - Matriz Del Boston Consulting Group (BCG).
  - Matriz Interna Y Externa (IE).
  - Matriz De La Estrategia Principal.
  - Matriz De Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).
- Dashboard O Tablero De Control

La finalidad del dashboard como herramienta, es el despliegue de información de todas las fuentes y/o bases de datos de la organización por medio de una base de tecnología web, que brinde a quienes analicen la información, un conocimiento completo sobre la marcha de la empresa y facilite la toma de decisiones. Son 2 los elementos fundamentales para su creación, el primero de ellos se le llaman métricas y se refiere a medidas numéricas directas que representan datos del negocio en relación a una más dimensiones, por ejemplo, las ventas brutas (medida en pesos) en un tiempo determinado (días, semanas, meses, etc.).

El segundo elemento se le conoce por sus siglas en inglés como KPIS (Key Performance Indicators) y traduce Indicadores Clave de Éxito, en otras palabras, son los indicadores relacionados a los objetivos de la organización. Estos se muestran generalmente en forma de tasas o porcentajes y su diseño busca permitir que el usuario obtenga información de manera inmediata, realizando comparaciones con las metas establecidas para cada métrica, bien sea con respecto al sector, con respecto al mejor o con respecto a datos históricos de la misma organización.

Tabla 2. Adaptación de los autores al español del cuadro “A Comparison of Operational and Tactical Dashboards and Strategic Scorecards.”

	PLANEACIÓN OPERACIONAL	PLANEACIÓN TÁCTICA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
	Tablero de Control	Tablero de Control	Cuadro de Mando Integral
Usuarios	Gerentes, Supervisores y Operadores	Gerentes	Ejecutivos
Resolución	Detallado	Detallado y Resumen	Resumen
	Seguimiento diario de producción y operación	Seguimiento al progreso de una iniciativa	Seguimiento a la alineación y éxito de los objetivos estratégicos
Organizacional	Unidad de trabajo	Departamento	Empresa o unidad estratégica de negocio
Frecuencia	Diaría	Semanal	Mensual

## 5. PLAN DE TRABAJO

Los autores definen las siguientes actividades, como los pasos a seguir para el desarrollo de este tipo de mediciones en una empresa; el cuadro que se muestra a continuación está aplicado al caso de FL Colombia y las actividades se relacionan directamente con los objetivos que se alcanzarán al final del mismo:

Cuadro 1. Cuadro de actividades

1	Levantamiento de Información del plan estratégico de FL Colombia S.A.S.
2	Evaluar y de ser necesario replantear Indicadores para medir el cumplimiento del plan estratégico.
3	Diseñar e Implantar Cuadro de Mando Integral.
4	Evaluar el cumplimiento del plan estratégico.
5	Recopilar factores internos y externos de acuerdo con el plan estratégico
6	Correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas, para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.
7	Calificar estrategias en una escala del uno al cuatro.
8	Definir actividades logros y fechas específicas para desarrollar las estrategias.
9	Validar flujos de proceso y manejo de la información.
10	Análisis de informes e indicadores existentes para consolidar y proponer <u>KPI's</u> , para realizar seguimiento a los planes tácticos y operativos.
11	Construir una herramienta computacional.

## 6. CONCLUSIONES

Con la realización de este proyecto se espera obtener principalmente, construir un método para la medición en tiempo real del cumplimiento del plan estratégica mediante técnicas del Balanced Scorecard y la estructuración de

los planes táctico y operativo; adaptado al caso de FL Colombia S.A.S.

Para obtener este objetivo principal, se espera alcanzar los siguientes logros:

- Determinar el estado actual de desarrollo y cumplimiento de la planeación estratégica mediante técnicas de Balanced Scorecard como base para la formulación del plan táctico y operativo.

- Construir un mecanismo de medición en tiempo real para el seguimiento del cumplimiento a los planes táctico y operativo mediante elementos integrables del Balanced Scorecard.

## Referencias

- [1] G. Ramírez Martínez, Desempeño Organizacional Retos y Enfoques Contemporáneos, México: Universidad de Occidente, 2004.
- [2] S. Molina y H. Rivera, Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales, Criterio Libre, 2012, pp. 90-114.
- [3] J. L. Calderón Lama, «Tesis Doctoral. Planificación táctica de las operaciones en cadenas de suministro de respuesta rápida (responsive) con estructura alternativa de procesos: modelado matemático, implementación y experimentación,» 2011. [En línea]. Available: <http://www.tdx.cat/handle/10803/39404>.
- [4] L. Tapia y R. Pinto, «Incorporación De Elementos De Inteligencia De Negocios En El Proceso De Admisión Y Matrícula De Una Universidad Chilena,» Revista Chilena De Ingeniería, pp. 383 - 393, 2010.
- [5] R. S. Kaplan y D. P. Norton, El Cuadro De Mando Integral. Trasladando La Estrategia A La Acción., Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.
- [6] G. L. Morrissey, Planeación Táctica Produciendo Resultados En Corto Plazo, México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996, p. 13.
- [7] F. R. David, Conceptos de Administración