



## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

### **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

**Gabriel Rizzo Guambaña<sup>1</sup>, Franklin Walter Saravia Guamán<sup>2</sup>**

**1 Universidad Central del Ecuador, gecrizzo@uce.edu.ec**

**2 Universidad Central del Ecuador, fwsaravia@uce.edu.ec**

#### **RESUMEN**

El artículo versa sobre la Gestión de las empresas en el Ecuador, apoyado de una herramienta poderosa como el Balanced IT Scorecard, comúnmente conocido en nuestro medio como (Cuadro de Mando Integral), esto adicionado a las IT (Tecnologías de la Información), las mismas que en conjunto ayudan a la nueva administración del siglo XXI. Promover en las organizaciones un marco estratégico para identificar los conductores necesarios para el logro de los mismos; determinar las métricas para medir su éxito, simplificados en una administración en la que primen los factores de eficacia y eficiencia; y, que conjugadas estructurarán la efectividad en la toma de decisiones.

**Palabras claves:** Relevancia, gestión, Balanced Scorecard, métricas técnicas, eficiencia, eficacia, metodología, objetivos, criterio, utilidades



## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

### **The Balanced It Scorecard, as a powerful tool to understand the vision and strategy of the organization in tangible terms**

#### **ABSTRACT**

The article deals with Business Management in Ecuador, supported by a powerful tool such as the Balanced IT Scorecard, commonly known in our environment as an (Integral Scorecard), which is added to IT (Information Technology), IT Which together help the new administration of the 21st century. Promote in the organizations a strategic framework to identify the drivers needed to achieve them; Determine the metrics to measure their success, simplified in an administration in which factors of efficiency and efficiency prevail; And, that conjugates will structure the effectiveness in the decision making.

**Keywords:** Relevance, management, Balanced Scorecard, technical metrics, efficiency, effectiveness, methodology, objectives, criteria, utilities.



## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

### **1.- INTRODUCCIÓN**

La administración moderna tanto en el sector público como privado, constituye un reto impostergable para el crecimiento del sector, cada vez los funcionarios o empleados se encuentran más comprometidos en buscar la eficiencia, que dé respuesta al Plan Estratégico establecido. Para ser competitivo y tener éxito, las organizaciones deben entender lo que es calidad en sus productos y servicios, en otras palabras: **su disciplina de valor**, debe llenar las expectativas de calidad de los clientes para esos mismos productos y servicios.

Al tratar de comprender o definir lo que significaría la estrategia perfecta y su ejecución, muchas organizaciones en especial las PYMES se pierden, o al menos se desvían de su estrategia, lo que hace que fracasen a la hora de conseguir su visión. Por lo que se pretende facilitar una guía a estas organizaciones; a fin de que, desarrollen una estrategia adecuada que restructure todos los aspectos de organización así como la operativa para ejecutar la estrategia de forma efectiva.

De acuerdo a un artículo publicado en la revista Fortune Magazine en 2014, un 70% de los fracasos del personal directivo se debe a la indecisión y el incumplimiento de los compromisos y no a una estrategia pobre, sino más bien a una ejecución inadecuada y escasa de la estrategia.

En el Ecuador la suma de lo anterior más la subutilización de las Tecnologías de la Información (TI), debido a los problemas de la comunicación causada por el uso de diferentes idiomas, retrasa el aprovechamiento de una herramienta potencial como es la TI, no permitiendo así, añadir valor a la organización e identificar nuevas oportunidades de negocio.

La visión de los profesionales de las dos áreas, tales como financiera y de las TI, es completamente diferente. Los primeros, siempre se han basado para la toma de decisiones en los índices e indicadores que arrojan los comparativos de las cifras, resultados de los estados financieros; mientras que los segundos, basan su análisis en métricas técnicas.



## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

Se conceptualiza por métricas técnicas, cualquier cosa que queramos medir o predecir en un software es un atributo de cualquier entidad de un producto, proceso o recurso asociado a éste. Cada entidad de software tiene varios atributos que pueden ser medidos. Es por eso que se necesita hacer una distinción entre atributos que son internos o externos y medidas directas e indirectas.

Si juntamos a un financiero con el personal de TI en una misma sala de reuniones y presenciamos la conversación, observaremos que ésta se vuelve un tanto cómica; y, puede resultar de lo más frustrante, ya que el Financiero hablaría en términos de Cash Flow y ROCE mientras que detección de errores para los nuevos sistemas que se desarrollen.

### **2.- METODOS**

Los métodos utilizados en la investigación son los siguientes:

Métodos Teóricos: los de TI tratarían de justificar un aumento en el presupuesto con la necesidad de mejorar la disponibilidad del sistema y la eficacia en la

Nuestro estudio consistió en el análisis y síntesis ya que relacionamos hechos aparentemente aislados; reunimos de forma racional toda la información dispersa y la presentamos en una nueva totalidad. Adicionalmente, utilizamos la inducción-deducción, que parte del conocimiento específico a un conocimiento más general.

Métodos empíricos: la observación y los métodos estadísticos.

### **3.- RESULTADOS**

#### **Finalidad de todo negocio**

El fin primordial de cada organización es generar resultados financieros positivos, comúnmente conocido como **UTILIDADES**, para ello los negocio de más alto nivel pueden traducirse en metas de rendimiento financieras que alcancen esos objetivos.

J. Friedman (2007), señala que el estudio de la Planificación Estratégica, toma en consideración los resultados financieros, permitiendo a las organizaciones establecer objetivos para las diferentes áreas; como ejemplo, ponemos la de clientes enfocándose en: adquisición de clientes, retención, satisfacción y lealtad. Las organizaciones no encuentran dificultades para relacionar los objetivos financieros con los de cliente; pero



## El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

sí, establecer relaciones entre las personas, los procesos, la tecnología y la cultura dentro de la organización que permitirán alcanzar los objetivos financieros y de clientes, convirtiéndose en una tarea que pocas empresas alcanzan.

Es por ello, que pretendemos inculcar al lector, sobre todo de niveles jerárquicos momentos en los que se toman las decisiones de las empresas, a que utilicen las herramientas más importantes ya existentes en el mercado, la cual entrega información con mayor exactitud y confiabilidad, como es el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) de Kaplan y Norton (1996). Esta herramienta no solo proporciona lo descrito sino que ayuda a la organización a establecer un marco estratégico para identificar los conductores necesarios para el logro de sus objetivos, definiendo las relaciones entre las metas de rendimiento para cuatro perspectivas distintas de la organización.

El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, en su libro *Strategic Maps*, (2004). El concepto fue introducido previamente en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI).

Los autores coincidieron en que: *“para alcanzar los resultados apuntados, las empresas capitalizaron las capacidades y los activos (tangibles e intangibles) que ya existían en su organización. Las nuevas estrategias de las empresas y el Cuadro de mando Integral desataron las capacidades y activos que estaban escondidos (o congelados) de la antigua organización”*, tal como se presenta en el cuadro siguiente:

### Alineación y concentración de recursos en la estrategia



Artículo recibido: 01-09-2017

Aprobación definitiva: 05-12-2017



## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

El Cuadro de Mando Integral, no solo que detalla y concibe la política de la organización sino que enlaza y trasmite la estrategia en forma clara y transparente. Como sabemos ninguna estrategia es viable si no se la tiene por escrito y debidamente comunicada a todos sus integrantes. De hecho, a ellos se debe el desarrollo del CMI en 1992, que apareció por primera vez en un paper publicado en Harvard Business Review. El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente fue no se puede controlar lo que no se puede medir.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir.

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

El Balanced Scorecard se basa en la premisa de que las organizaciones no pueden seguir dependiendo solamente de un conjunto de indicadores financieros. Esta limitación se hace visible en los mercados competitivos de hoy en día, donde la rapidez de los cambios exige una gran agilidad organizativa con el fin de tomar rápidamente decisiones acertadas y poder así reaccionar ante los cambios.

Como sabemos, los indicadores se aplican con posterioridad, es decir cuando ya existe información real; sin embargo, para una buena apreciación necesitan ser equilibrados con otras medidas que ofrezcan avisos y seamos así capaces de pronosticar resultados futuros. Medidas que pueden ser los índices financieros que son aplicados en forma permanente y que proveen a la organización información temprana sobre si los objetivos de negocio que se ha propuesto se están cumpliendo, y si será capaz de mantener esos logros en el futuro.



## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

El pensamiento de los funcionarios de TI, ya no se centran en valorar simplemente la eficiencia y la reducción de costos, sino que su enfoque está en medir y valorar nuevos criterios como la capacidad de entender y apoyar la estrategia del negocio, o la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías, ofreciendo un marco para la recogida y uso de medidas cuantitativas como base para la gestión de la actividad de TI, considerando como uno de los factores más importantes para el cambio estratégico, la Innovación Tecnológica.

Actualmente al utilizar las TI no sólo que aumentar la eficiencia de los procesos y las tareas, sino que también abre nuevos canales de distribución entre la empresa y clientes, proveedores o cualquier otro grupo de interés. Es por ello que en la actualidad algunas empresas denominadas PYMES, ya están incorporando los principios del Balanced Scorecard en sus departamentos de TI, el resultado obtenido radica en incluir una quinta perspectiva, la Perspectiva de Personas.

Un punto crucial en el mundo donde la TI tiene una evolución permanente, son las personas que trabajan en ella, el rechazo a la implementación de nuevos sistemas, se debe al miedo que tienen las mismas a ser reemplazadas por máquinas. Por lo que las empresas en forma permanente implementan alternativas dedicadas a cambiar la forma de pensar de los empleados, proyectando a que en futuro se puedan cosechar importantes beneficios a través del aumento del compromiso y lo que es más su productividad.

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano, SAE se creó en 2007, como uno de los componentes clave de la infraestructura de calidad nacional. El cuerpo legal que contiene el conjunto de normas y principios que rigen la calidad en el país es la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad, publicada en Registro Oficial el 22 de febrero de 2007, siendo el Ministerio de Industrias y Productividad, MIPRO, la institución rectora del Sistema Ecuatoriano de Calidad, también forman el ministerio Coordinador de la Producción, Ambiente, Turismo, Agricultura, Salud, Transporte y Electricidad.

Parte fundamental del Sistema Ecuatoriano de Calidad también constituyen el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (llamado así desde 2014 por Decreto Presidencial N° 338)



## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

y el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN). El INEN es el organismo técnico nacional competente, en materia de reglamentación, normalización y metrología.

Por su parte, el SAE es responsable de la acreditación, es decir, de reconocer la competencia técnica de los diferentes organismos evaluadores de la conformidad (OEC). Estas organizaciones proveen servicios de ensayos, calibración, inspección o certificaciones de sistemas de gestión, personas o productos.

Finalmente, también forman parte de la infraestructura de calidad ecuatoriana otras entidades e instituciones públicas que expiden normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, como por ejemplo las agencias reguladoras.

El Ecuador mantiene el liderazgo en la exportación de productos, tales como: Banano, rosas, cacao, café y camarón, que gozan de gran reconocimiento en el mundo. La diversidad de climas y regiones naturales, la actitud emprendedora de su gente, han hecho del país un referente histórico en cuanto a calidad y posicionamiento en mercados internacionales de varios productos. Esos productos han logrado reemplazar de cierta manera la caída por ingresos petroleros, que ha sufrido nuestro país en los últimos diez años; situación que genera a la vez fuentes de empleo para miles de personas, no solo para los naturales sino también para los extranjeros que cada día se observa una creciente migración en espacial de los países como Colombia y Venezuela.

La industria agrícola, siempre ha constituido el factor más preponderante de la economía en el Ecuador, su importancia en la gestión de la cadena de aprovisionamientos como factor clave para aumentar los beneficios, hizo posible que los agricultores no solo se centren en ese aspecto, por lo que en la actualidad su principal preocupación corresponde el gestionar la calidad de las materias primas exportadas a sus clientes, cambiando su conciencia y crecimiento de los procesos internos que transformen sus materias primas en productos terminados de excelencia como objetivo principal para el éxito de estas empresas.

Como se señaló, el potenciamiento de la industria del software, su transformación y su gran utilización en todos los procesos, ha permitido el crecimiento y mejor





## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

aprovechamiento de la materia prima que esos procesos deben transformar para producir un software mejor, más rápido y más barato.

Esta industria es probablemente una de las condicionantes más demoledoras en conocimiento, por lo que es indispensable pensar en, ¿cómo posicionar y lo que es más importante mantener una empresa dedicada al desarrollo de software, ofrecer productos de calidad de las materias primas cuando éstas se encuentran en el conocimiento de las personas que trabajan en la empresa? Varios tratadistas, sostienen que existe una estrecha vinculación entre la calidad de los productos y servicios, la forma de establecer los procesos que los producen y el compromiso de las personas que llevan a cabo esos procesos.

Como lo predijeron Norton y Kaplan (2009), *“el entorno de la era de la información, tanto por las organizaciones fabricantes como para las de servicio, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o visibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles permiten que una organización: - Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicios a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos. – Introduzcan productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo. – Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazo de tiempo de espera. – Movilizar las habilidades de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempo de respuesta.- Aplicar la tecnología, base de datos y sistemas de información”*.

Tom De Marco y Tim Lister, dos gurús de la industria del software, afirman en su libro "Peopleware" (1987), que "el resultado final de cualquier esfuerzo depende más de quién hace el trabajo, que de cómo se hace". Simplificando este comentario, podemos decir que un personal motivado y con los conocimientos suficientes, se observa claramente un incremento del rendimiento en la organización. Con todo esto,



## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

conjugadas las necesidades personales y profesionales de los actores, la materia prima para el desarrollo de productos y servicios de software, la empresa dispone de valiosos factores a través de los cuales mejorará el rendimiento de la misma.

El Balanced IT Scorecard (BITS), o cuadro de mando integral es un instrumento de gestión y rendición de cuentas que especifica referencias y objetivos claros, con el propósito de aumentar su rentabilidad a largo plazo. Pero el reto más importante que se enfrentan las organizaciones de Tecnologías de la Información en la definición e implantación de BITS, lo constituye el conocimiento de las personas que trabajan en ella ya que se convierten en el elemento clave.

Para la aplicación práctica del Balanced IT Scorecard (BITS), se deben contemplar las siguientes acciones:

### **1: Describir la estrategia en términos operativos:**

Como se señaló, capitalizando las capacidades y los activos (tangibles e intangibles) las Pymes en el Ecuador lograrán alcanzar los resultados (objetivos) trazados en su Planificación Estratégica. La utilización del CMI, facilitará y proporcionará una ayuda inmensurable para encontrar la fusión necesaria entre estos dos elementos, creando el valor agregado a corto plazo.

En la parte financiera donde ya están predeterminadas las estrategias, como son: los libros de contabilidad, las cuentas de resultados y los balances; a fin de documentar un plan financiero. Muchos autores coinciden que ya existen estrategias teóricas y metodologías que se relacionan entre ellas para efectivizar su proceso, por lo que al transferir las estrategias a un mapa estratégico y un CMI, las empresas conjurarán de una manera referencial común y comprensible para todos sus departamentos y empleados.

Para llegar a la excelencia en la aplicación de cualquier CMI y adaptarlo a la gestión de la empresa, es necesario que sus Directivos, tomen conciencia de los problemas que mantienen sus empresas al momento; podríamos decir que se necesitaría una nueva forma de concebir o estructurar su entorno, si fuere del caso instaurar un nuevo entorno operativo que le permita llevar a cabo con mayor eficacia y eficiencia sus objetivos.



Para ello, será necesario realizar un estudio profundo de:

- 1.- Funciones comunes: las que se desarrollan en forma paralela por los diferentes departamentos, tratando que éstas no se repitan de uno a otro.
- 2.- Relaciones con cliente y proveedores: realizar las mejoras continuas que permitan una mejor interacción entre estos dos importantes parámetros.
- 3.- Estratificación de clientes potenciales: separar los mejores clientes a fin de establecer mejores condiciones para ellos y así mantenerlos por un período largo.
- 4.- Derrumbe de fronteras: se deben establecer competencias externas, como las extranjeras, permitiendo abrir el mercado a nivel internacional.
- 5.- Innovación: observar la vida útil de los productos ofrecidos, con el propósito de implementar nuevas tecnologías que permitan desarrollar nuevos productos que podrían ser ofertados en el futuro.
- 6.- Funcionarios capacitados: al mantener una nómina de personal adiestrado, la organización puede aprovechar de mejor manera su capacidad intelectual en el caso de diseñar productos y procesos nuevos y eficientes.

Norton y Kaplan (2009) señalaron que: *“a medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir -con éxito- en el futuro, recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora: - Gestión de calidad total. – Sistemas de distribución y de producción <<justo a tiempo>> (JIT).- Competencia basada en el tiempo. – Reducción de costes. – Diseño de organizaciones orientadas al cliente. – Gestión de los costes basada en la actividad (ABC y ABM). – Otorgar poder a los empleados. – Reingeniería”*.

## **2.- La contabilidad financiera en el Ecuador.**

La contabilidad financiera y el uso de las tecnologías de información en Ecuador, se traducen en la implementación o implantación de informes financieros, generalmente de forma trimestral o anual. Contabilidad que se la conoce como tradicional, puesto que empresas con similares características los formulan como estándares para obtener información similar y así aplicar estadísticas que agreguen valor al sector.



## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

Estos informes no han llegado a incorporar los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de calidad, empleados capacitados e innovadores, los riesgos que se presentan y para poder estratificar los clientes potenciales. Elementos que constituyen más importantes que los activos físicos y tangibles tradicionales.

Cuando las empresas logran determinar los elementos señalados, los Directivos podrán visualizar con claridad los efectos negativos, los mismos que se reflejan en los resultados de la empresa, específicamente en la cuenta de pérdidas y ganancias.

### **3.- El Cuadro de Mando Integral como parte de la gestión.**

Esta herramienta integra los indicadores financieros tradicionales; adicionalmente nos presenta los acontecimientos ocurridos en el pasado, y proyecta a la empresa desde cuatro aristas: Financiera; cliente; proceso interno; crecimiento y su formación.

En el Ecuador ya algunas empresas PYMES, han instaurado plataformas que conjugan indicadores financieros y no financieros para el control táctico de sus operaciones a corto plazo. El CMI, pone énfasis en estos dos elementos, exponiendo a los empleados de primera línea las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; para los altos ejecutivos los resultados de los alcances a largo plazo, lo que demuestra su utilidad ya que se observa que los procesos fueron promovidos por los objetivos y la estrategia desarrollada en cada uno de los departamentos de la empresa.

La utilización del CMI, en las empresas denominadas PYMES como un sistema de gestión, permitirá llevar a cabo procesos de gestión decisivos como: 1. Restructurar la visión y la estrategia de conformidad a los cambios que beneficien a sus clientes; 2. Dar a conocer los objetivos e indicadores estratégicos; 3. Planificar en el futuro objetivos alineados a sus estrategias; 4.- Incrementar la retroalimentación de la información con el propósito de mejorar en forma continua la situación estratégica de la empresa.

### **4.- Las organizaciones deberán ir a la par con las estrategias:**

#### **Fuentes de valoración de las empresas**

Francisco Guijarro Martines (2013), señala que *“el avance de la valoración como práctica profesional en los últimos años ha venido reforzado por el uso de los métodos y técnicas estadísticas. Cuando en la valoración inmobiliaria se nombran expresiones*



## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

*como “valoraciones masivas”, se hace referencia a la aplicación de diferentes técnicas provenientes del ámbito científico y desarrolladas por investigadores en estadística... Si bien en los primeros tiempos la aplicación de estas técnicas era residual, a menudo dificultada por la escasez de programas informáticos y la lentitud en sus procesos, hoy en día cuentan con el apoyo de las grandes compañías de tasación, que dedican departamentos completos al estudio, análisis, desarrollo e implementación. Incluso también han servido para diversificar las actividades de dichas sociedades, ampliando el abanico de servicios que ofrecen a sus clientes”.*

En nuestro caso los tasadores, serían los funcionarios encargados de revisar los trabajos de los profesionales, estableciendo metodologías que se ajustan a los lineamientos y políticas dictadas por los órganos reguladores del país; a fin de, verificar y comprobar que los resultados se encuentren dentro de los parámetros medios o estimados por el resto de valorados, esto en el caso de inmobiliarias.

Según un informe de Ernst & Young LLP (1998), el 35% de la valoración se basa en datos no financieros, por otro lado también se considera como factor clave la habilidad de la organización para ejecutar su estrategia.

Muchos autores, señalan que las estrategias son un conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización, enlazando una relación causa-efecto; es decir confrontando las acciones o decisiones tomadas y los resultados de éstas. En cambio, un mapa estratégico, comprende la obtención de una visión estratégica, estructura que precede a la implementación de un cuadro de mando integral. Entonces, comprender estas relaciones causa-efecto y compararlas o analizarlas con las cinco perspectivas de BITS, se constituye en el factor más importante no solo para estructurar la calidad de la estrategia sino para determinar la habilidad de comunicación y ejecución, a lo que se complementaría con el alcance de la visión de la empresa.

La administración moderna, contempla que la estrategia siempre debe estar compuesta por los tres conceptos básicos, **misión, la visión y los valores**; es decir, describir la razón de ser de la empresa, y especifica que queremos ser a largo plazo. Por otro lado, la ejecución de las estrategias dentro de la organización es responsabilidad de todos, esto



## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

puede ser muy desalentador, siendo importante descifrar esta interrogante. ¿Cómo se puede ejecutar una estrategia cuando está relacionada con una visión que no entienden los empleados?

John P. Kotter, (2012) sugiere que una visión efectiva tiene seis características esenciales:

Imaginable - una foto de cómo será el futuro.

Deseable - que sea atractivo para los intereses a largo plazo de todos los grupos de interés de la organización.

Factible - ambiciosa pero con objetivos realistas y alcanzables.

Enfocada - lo suficientemente clara para que sirva de guía en la toma de decisiones.

Flexible - lo suficientemente general para permitir iniciativas individuales y respuestas alternativas en situaciones de cambio.

Comunicable - fácil de comunicar y que se pueda explicar en cinco minutos.

Una vez que se ha establecido la relación entre estos dos elementos y los objetivos estratégicos, para transformarlos en las cinco perspectivas de BITS, es importante utilizar un lenguaje común, siguiendo las siguientes sugerencias:

**Que es lo que debe tener claro el cliente:** Esto para cada una de las perspectivas de BITS, tener una idea clara sobre cómo se ve el futuro de la empresa, del futuro y qué metas se han establecido para el largo plazo.

**Una idea definida, alcanzable y lógica:** Se ha hablado de la "intención estratégica", Kaplan y Norton (2004), ellos afirman que: "Aunque una definición clara de la propuesta de valor para el cliente es el paso más importante en el desarrollo de una estrategia, aproximadamente tres cuartas partes de los equipos ejecutivos no se ponen de acuerdo sobre esta definición básica".

La concepción de calidad de los productos y servicios desde el punto de vista de un proveedor "la disciplina de valor de la organización" no es la misma concepción que percibe el cliente de esos mismos productos y servicios. Por lo que la idea planteada deberá ser flexible y dispuesta a cambios sustanciales de acuerdo a las necesidades de los clientes.



## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

Muchas empresas en la actualidad han adoptado el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización.

*“El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que: 1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo. 2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios: a) Comunicación “boca a oreja”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio. b) Necesidades personales. c) Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente. d) Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas. 3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.*

*1.- Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable. 2.- Capacidad de Respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. 3.- Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza. 4.- Empatía: Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes. 5.- Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación”.*



## El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*



**Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio**

Del cuadro anterior se desprende que la fase más importante la constituye el gap 1; ya que en este se encuentran inmersos los otros gap, tal como los definen los autores. Al no percibir las necesidades de los clientes por parte de los proveedores, esto no podrán obtener resultados deseables; ahora no es que se debe dejar de lado los otros gaps, puesto que si se interactúa de manera independiente de igual forma no se alcanzarán los resultados propuestos, es por ello que, la organización deberá tratar en forma conjunta y coordinada cada uno de estos elementos.

### **Personal calificado, sin fronteras**

Las empresas señalan que el Balanced (IT) Scorecard, proporcionan una serie de beneficios, éstos no se podría concluir si dentro de las mismas no hubiera aportado al proceso de creación en implantación de esta metodología, un equipo de liderazgo fuerte. Se establece que el personal que se compenetra y adopta a la empresa como suya, no encuentra fronteras que dificulte su labor y direcciona todo su esfuerzo a la consecución de metas y objetivos.

La Scorecard requiere el compromiso absoluto de sus líderes, no reemplaza a ninguno, no deben creer que resolverá todos los problemas de la empresa. Durante la última





## **El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 47-64. ISSN 1390-9304*

década Beer & Eisenstat (2008) Identificaron seis "asesinos silenciosos" en la implementación de la estrategia: "1.- *Se trata de un estilo de gestión laissez-faire muy directivo o direccional, centrado en la administración y no en la estrategia; 2.- Una estrategia poco clara o prioridades conflictivas; 3.- Falta de trabajo en equipo del equipo directivo superior - más bien, un enfoque en áreas individuales, protección del poder individual y poca cooperación; 4.- Falta de comunicación abierta y comunicación vertical deficiente - poca escucha por parte de la alta dirección y falta de voluntad por parte de las unidades de abajo para hacer sugerencias a la alta dirección; 5.- Mala coordinación entre unidades o funciones - silos organizacionales; y, 6.- La gerencia intermedia no está preparada o sin las habilidades para liderar el cambio*". Al utilizar el Balanced IT Scorecard como método para controlar el desarrollo de las estrategias permitirá que los directivos de las empresas puedan enfrentar y sobrepasar las barreras comentadas, pero éste logro estará supeditado a la implementación de un buen equipo de liderazgo.

### **5. Conclusiones**

Utilizando el Balanced IT Scorecard, apoyado con una buena tecnología de la información, una organización dispondrá de una herramienta ágil, que permitirá comprender y exponer de manera muy gráfica las relaciones causa-efecto entre las acciones estratégicas y los resultados del negocio.

El Balanced (IT) Scorecard permite contar con un mapa claro que nos revela en forma gráfica la posición de la empresa en un momento determinado, facilitando el cambio de dirección si lo amerita; también, nos ayuda a corregir el camino que en la mayoría de las empresas, PYMES, olvidan el fin principal para las cuales fueron creadas.

Un Balanced IT Scorecard es una herramienta muy poderosa para comprender y dar a entender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles, en todos los niveles de la compañía y aumentar, estructurando y definiendo las capacidades en la implementación de una estrategia de calidad.



## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- J. Friedman (2007). Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
- Robert S. Kaplan; David P. Norton; Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes; Harvard Business School Publishing, 2004
- Tom DeMarco y Timothy Lister.; "Peopleware: Productive Projects and Teams" de 1987.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P, Translating Strategy Into Action - The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, 1996
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P, Translating Strategy Into Action - The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, - Tercer Edición 2009
- Ernst & Young LLP, "Measures that Matter", 1998
- Francisco Guijarro Martínez; Estadística aplicada a la valoración, modelos Multivariantes, 2013.
- Jhon P. Kotter; Leading Change, With a New Preface by the Author Hardcover; November 6, 2012.
- Beer and Eisenstat: "The silent killers of Strategy" Sloane Management Review Summer 2000 Vol 41 Number 4 pp. 29-40; December 2008.
- Christina Wallace; The Personal Balanced Scorecard: A Tool For Your Own End-Of-Year Review; Forbes, December 2016.
- Aguilà, S.: "APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A UNA EMPRESA INDUSTRIAL". Harvard-Deusto. Marzo, 1998.
- Olve, N.G.; Roy, J. y Wetter, M.: "IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL". Barcelona, Gestión 2000, 2000.