

**EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
ORGANIZACIONAL**

THE BALANCED SCORECARD AS AN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT TOOL

Vladimir Vega Falcón, Ph.D.

Doctor en Ciencias Económicas (Cuba).

Docente y Analista de Investigación de la Universidad Regional Autónoma de los Andes
(UNIANDÉS), Ecuador.

vega.vladimir@gmail.com

Srta. Daysi Karina Lluglla Jácome

Estudiante de la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDÉS), Ecuador.

daysik_97@hotmail.com

ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

Recibido: 15 de enero de 2019.

Aceptado: 12 de marzo de 2019.

RESUMEN

El Balanced Scorecard es el principal marco para la gestión del rendimiento organizacional, requiriéndose estudios que actualicen sus avances, limitaciones y proyecciones. El objetivo del artículo es analizar las ventajas, contribuciones y barreras que han limitado su éxito. La investigación tuvo un carácter descriptivo-explicativo, con un diseño longitudinal, teniendo como punto de partida la pregunta: ¿Qué ha aportado el Balanced Scorecard a la gestión organizacional? Se buscaron documentos primarios en las bases de datos de impacto mundial (Scopus y Web of Science) y bases regionales (Redalyc, Scielo y Latindex), seleccionándose como descriptores dos palabras clave: Cuadro de Mando Integral y Balanced Scorecard, a través de los textos completos de los artículos, desde el surgimiento del tema hasta diciembre de 2018. Se proponen los principales hitos y generaciones en su evolución, particularizándose en el uso de software y de consultores para su diseño. Entre sus principales ventajas se destacan generar el aprendizaje estratégico; rentabilizar el uso

del sistema de información; comunicar perceptiblemente la contribución individual; alinear los objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo, relacionándolos con los presupuestos; y clarificar el sistema de compensación del desempeño. El estudio revela que esta herramienta ha realizado un importante aporte a la gestión organizacional, contando con una alta satisfacción por su uso, recomendándose directrices para nuevas investigaciones centradas en el análisis de las causas de las malas prácticas en su diseño e implementación.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Gestión organizacional, Control de gestión, Mapas Estratégicos, Alineamiento Estratégico.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is the main framework for the management of organizational performance, requiring studies that update their progress, limitations and projections. The objective of the article is to analyse the advantages, contributions and barriers that have limited its success. The investigation had a descriptive-explanatory character, with a longitudinal design, taking as a starting point the question: What has the Balanced Scorecard contributed to the organizational management? Primary documents were searched in the databases of global impact (Scopus and Web of Science) and regional databases (Redalyc, Scielo and Latindex), selecting two key words as descriptors: Balanced Scorecard and Cuadro de Mando Integral, through the texts complete of the articles, from the emergence of the theme until December 2018. The main milestones and generations in their evolution are proposed, particularly in the use of software and consultants for their design. Among its main advantages are to generate strategic learning; make the use of the information system profitable; communicate significantly the individual contribution; align strategic objectives long, medium and short term, relating them to budgets; and clarify the performance compensation system. The study reveals that this tool has made an important contribution to organizational management, with high satisfaction for its use, recommending guidelines for new research focused on the analysis of the causes of bad practices in its design and implementation.

Keywords: Balanced Scorecard, Organizational management, Management control, Strategic Maps, Strategic Alignment.

INTRODUCCIÓN

Constantemente, en el contexto administrativo surgen diversas herramientas, enfoques y modelos que intentan mejorar la eficacia de las organizaciones (Ganga, Ramos, Leal y Pérez, 2015), dado que el ámbito en que se desenvuelven las mismas, se intenta transformar positivamente la forma de gestionarlas (Vega, 2015).

Existe un consenso universal en reconocer al Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC por sus siglas en inglés) como una de las principales herramientas de gestión organizacional de los últimos años. Recientemente varios autores se han referido al mismo, reconociéndolo por su valor en el control de gestión, al proporcionar los mecanismos requeridos para guiar a las organizaciones hacia el cumplimiento de su estrategia (Nogueira, López, Medina y Hernández, 2014).

En concordancia con (Sánchez, Vélez y Araújo, 2016, p. 39) “El BSC es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio”. Además, posibilita traducir la estrategia organizacional, mediante un conjunto coherente de indicadores de acción, la cual, junto a otras herramientas gerenciales, distingue a los activos intangibles como un nuevo actor principal en la Era de la Información (Vega, 2016).

Precisamente, el tema de la presente investigación es el BSC como herramienta de gestión organizacional. De acuerdo con Vega y Comas, 2017 (pp. 129-130) “El cuadro de mando integral surge en la década del 90 y ha evolucionado en los últimos 25 años hacia una herramienta de control integral que ha garantizado el éxito en la gestión de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas”. Por su parte, Argüello Solano y Quesada López, 2015 (p. 80) señalan acertadamente que “Desde su aparición hace más de 20 años, el CMI ha sido utilizado en muchas organizaciones como modelo para medir el desempeño y gestionar la estrategia”. Esta afirmación se ratifica diariamente, desde su surgimiento en el

año 1992, evidenciándose el éxito del BSC por su progresiva popularidad universal (Zizlavsky, 2014).

Según los creadores del BSC, Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996):

El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios, y finalmente, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales ... (p. 7).

Sin dudas, el BSC es una revolucionaria herramienta dentro del contexto de la estrategia organizacional, que tal como señalan sus creadores Kaplan y Norton, modifica la forma de medir y gestionar un negocio, permitiendo ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión, en su misión de mejorar su nivel de competitividad.

Desde su nacimiento, el BSC ha ido evolucionando favorablemente como apoyo a la estrategia organizacional y a la toma de decisiones, tanto en el corto como en el largo plazo (Carvajal, Velásquez y Almeida, 2018) y los ejecutivos de hoy reconocen el impacto que las mediciones tienen sobre el desempeño, pero lamentablemente no siempre piensan en la medición como parte fundamental de su estrategia en la gestión organizacional.

El antecedente más reconocido del BSC es el Tableau de Bord surgido en Francia en la primera mitad del siglo XX, el cual muestra indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios. De acuerdo con (Bourguignon, Malleret y Nørreklit, 2004), citado por (Madsen y Stenheim, 2015), el Tableau de Bord como concepto se ajusta a la cultura e ideología de los franceses.

En 1990 Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y Norton, consultor empresarial, conscientes de que las medidas financieras de la actividad empresarial no se ajustan al nuevo entorno competitivo, deciden realizar un estudio de investigación sobre un grupo de empresas (Proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton y Co.), para explorar nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. En el año 2004 su diseño se potencia con el uso de los Mapas Estratégicos que representan una valiosa innovación en la gestión de las organizaciones en los últimos años, ayudando a la tangibilidad de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

En años sucesivos el BSC se adopta por diferentes organizaciones, las cuales obtienen resultados muy favorables, por lo que éste se fortalece como valiosa herramienta para el despliegue de la estrategia empresarial.

En la actualidad los estudios sobre el BSC continúan, tanto en el mundo académico como empresarial, y se requieren sistemáticos estudios, como el presente, que actualicen los avances, limitaciones y proyecciones de esta herramienta organizacional, pues los tiempos actuales se caracterizan por un reto estratégico al que se enfrentan las organizaciones del siglo XXI, consistente en adaptarse a un mundo diferente, global y competitivo.

Evidentemente el tema abordado es actual e importante, porque es necesario analizar acerca del BSC como una herramienta de gestión organizacional mediante una reflexión crítica sobre su estado actual.

El objetivo planteado en el presente artículo es analizar las ventajas, contribuciones y barreras que han limitado el éxito, del BSC, asociadas al diseño e implementación del mismo en las organizaciones, brindando las bases teóricas para investigaciones posteriores y mostrando el alcance de las investigaciones sobre este tema.

REVISIÓN TEÓRICA

A la hora de emprender un negocio es necesario tener presente que diseñar la estrategia no garantiza que los objetivos vayan a ser cumplidos, pues básicamente solo se habrían

determinado los objetivos y planes organizacionales, así como las acciones requeridas para su cumplimiento y la asignación de recursos necesarios para ello, enfocándose en transformar el hoy real en el mañana deseado, para lo cual se requiere integrar al BSC, el cual encierra la posibilidad de gestionar activos intangibles, como el conocimiento (Tello y Perusquia Velas, 2016) y representa “un modelo de medición alineado y global que permite orientar a la organización hacia la creación de valor” (Pérez Granero, Guillén y Bañón-Gomis, 2017 p.2), armonizando indicadores financieros y no financieros, brindando a su vez la posibilidad de avanzar tendencias y ejecutar una política estratégica proactiva, siendo considerado el modelo moderno de gestión estratégica (Reija y Andalaft, 2006).

No obstante, aún no ha logrado generalizarse en el mundo empresarial y puede explotarse mucho más en el contexto académico, por lo cual la presente investigación resulta necesaria e importante, adentrándose en el estudio de las principales contribuciones que ha logrado como apoyo a la gerencia organizacional, así como en sus limitaciones. El proceso de diseño e implementación del BSC está necesitado de la participación de todo el personal de las organizaciones, del apoyo del Staff de Dirección y del uso de herramientas estadísticas.

Actualmente es una realidad en muchas empresas en el mundo y es necesario que se actúe razonablemente con la necesidad de su implementación, pues precisa y depura la estrategia; proporciona una imagen de futuro mostrando el camino que lleva a él; comunica la estrategia a toda la organización; representa un instrumento de control y mejora continua; permite alinear los objetivos personales con los departamentales; proporciona el nexo entre el corto y el largo plazo y entre los indicadores financieros y no financieros; además expone con claridad los mapas estratégicos apoyados en relaciones causa-efecto.

La revisión teórica resalta la definición y antecedentes del BSC, sus generaciones, así como el uso de software y de consultores, estos dos últimos inevitablemente asociados al mismo.

- **Definición y antecedentes del Balanced Scorecard**

El BSC ha motivado tanto al mundo académico como al empresarial, constituyendo uno de los más significativos modelos de planificación y gestión desde finales del siglo XX. Su gran

mérito radica en traducir la estrategia en objetivos afines, medidos mediante indicadores entrelazados con planes de acción alineados con el comportamiento de los clientes internos de la organización.

Conceptualmente, el BSC es una herramienta de gestión organizacional apropiada para optar por un balanceado grupo de objetivos e indicadores que manifiesten la visión estratégica de la organización, encaminando a las mismas a satisfacer las expectativas de sus stakeholders (organizaciones y personas afectadas por sus procesos y acciones), además de articular los objetivos organizacionales con los individuales, una vez comunicada la estrategia, pudiendo evaluarse el avance en su implementación (Quesado, Aibar y Lima, 2018).

En la tabla 1 se muestran algunos de los principales antecedentes del BSC, a criterio de los autores, reflejados de forma cronológica a través de sus principales hitos.

Tabla 1: Antecedentes del BSC.

Fecha	Hitos del BSC
Mediados del siglo XX	El concepto de Tableau de Bord apareció en Francia entre las dos guerras mundiales. Estos tableros de control que armonizaban indicadores financieros y no financieros, tuvieron un alcance limitado, aunque sirvió de origen para el futuro BSC.
Década años 60 siglo XX	La empresa General Electric desplegó un tablero de control para gestionar sus procesos a partir de ocho áreas claves de resultados. Aunque resultó incipiente, fue un paso inicial (Abdullah, Umair, Rashid y Naeem, 2013).
1990	Surge la idea del BSC. Kaplan y Norton investigan en doce empresas norteamericanas, explorando nuevos métodos para medir su gestión, con vistas al aumento de la eficacia de sus modelos de evaluación del rendimiento (Rodrigues Quesado, Aibar Guzman y Lima Rodrigues, 2014).
1992	Artículo "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance" (Kaplan y Norton, 1992), obteniendo el premio al mejor artículo del año en la Harvard Business Review (Massón Guerra y Truño Gual, 2006). Destacan que

ninguna medida individual puede proporcionar un objetivo de rendimiento claro o centrar la atención en las áreas críticas del negocio, así como que los gerentes requieren equilibrar las medidas financieras y operativas.

1993

Artículo "Putting the Balanced Scorecard to Work" en la Harvard Business Review (Kaplan y Norton, 1993). Se resalta que rara vez los gerentes piensan en la medición como una parte esencial de su estrategia, por lo que hacen énfasis en la propuesta de utilización del BSC.

1996

Libro "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" (Kaplan y Norton, 1996). Recopila todo lo aprendido hasta la fecha y además reclasifica las perspectivas originales desarrolladas en el artículo de 1992.

2000

Libro "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment" (Kaplan y Norton, 2000). Esta obra articula las cinco claves principales requeridas para que las organizaciones se enfoquen a su estrategia: (1) traducir la estrategia en términos operacionales, (2) alinear la organización hacia la estrategia, (3) hacer de la estrategia el trabajo diario de todos, (4) hacer de la estrategia un proceso continuo, y (5) movilizar el cambio a través de un liderazgo efectivo.

2001

Libro "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implementar y gestionar su estrategia" (Kaplan y Norton, 2001). Se especifica que, en las entidades no lucrativas y administraciones públicas, la perspectiva financiera del BSC no debe aparecer en la parte superior, pues el logro financiero no es el objetivo fundamental de estas organizaciones.

2004

Libro "Strategic Maps" (Kaplan y Norton, 2004). Innova en el management, al describir gráficamente la estrategia, proporcionando un marco para explicar cómo ésta vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, apoyándose en un diseño de causa y efecto.

2006

Libro "Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies" (Kaplan y Norton, 2006). Expone, a través de casos, las sinergias dentro del BSC, abordándolo como metodología para conseguir un alineamiento estratégico continuo en las organizaciones.

2008	Libro "Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage" (Kaplan y Norton, 2008). Se presenta un modelo de gestión integral que resuelve uno de los mayores desafíos de la gestión: cómo integrar la estrategia con las operaciones. Este poderoso modelo incluye al BSC, los mapas estratégicos basados en temas y los cinco principios y prácticas de la organización focalizada en la estrategia.
2010	Se introduce con fuerza la necesidad de gestionar las alianzas con los stakeholder, dentro del BSC, a través del artículo "Managing alliances with the balanced scorecard" (Kaplan, Norton y Rugelsjoen, 2010).

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al hito correspondiente al año 1996, relacionado con el surgimiento de las perspectivas de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento, debe señalarse que hoy las organizaciones reconocen la necesidad de utilizar otras perspectivas, más allá de las clásicas, según su estructura y misión (Öztürk y Coskun, 2014), por ejemplo, la de sostenibilidad expuesta por (Hansen y Schaltegger, 2016).

Es oportuno señalar, en el contexto de estos hitos, que los mapas estratégicos representan un valioso aporte en la evolución del BSC, ya que permiten validar las hipótesis diseñadas y la relación causa-efecto entre las diversas perspectivas y los temas estratégicos, objetivos e indicadores definidos, convirtiéndose así en una excelente herramienta para la validación y exposición de los resultados de la organización.

- **Generaciones o etapas del BSC**

Muy relacionado con estos hitos se encuentran las generaciones o etapas por las que ha transitado el BSC. Según (2GC, s.f.), el BSC ha evolucionado a través de tres generaciones, las cuales se detallan brevemente:

1. Los diseños de 1^{era} generación: se limitan a combinar medidas financieras y no financieras, vinculadas a diversos objetivos asociados, sin contar con un proceso de diseño que garantice la integración a través de análisis causa-efecto. Se apoyan en las propuestas iniciales de Kaplan y Norton.

2. Los diseños de 2^{da} generación: se apoyan en los mapas estratégicos propuestos por Kaplan y Norton, a través de los cuales los temas estratégicos, objetivos e indicadores se entrelazan en vínculos causales.

3. Los diseños de 3^{era} generación: se caracterizan por su velocidad, alineación y calidad, enfrentando la complejidad de implementar el BSC en organizaciones con diversas unidades / divisiones.

Los autores del presente artículo consideran que el detonante de la segunda generación fue la creación de los mapas estratégicos y el de tercera generación fue el incremento de la complejidad en la estructura organizacional, agregando, que la fuente citada no refleja que la necesidad de gestionar la interacción de las organizaciones con los stakeholders a través de alianzas estratégicas, fue un nuevo detonante para una cuarta generación.

En otro estudio, (Massón Guerra y Truño Gual, 2006) consideran que se ha evolucionado por cuatro etapas del BSC, pero no consideramos que existan significativas discrepancias entre ambas clasificaciones, pues incluyen similares contenidos, algo análogo a lo que ocurre con las cuatro etapas que proponen (Pérez Granero, Guillén y Bañón-Gomis, 2017): nivel 0 (Sistema de medición), nivel 1 (Sistema de medición integral), nivel 2 (Sistema de medición integral alineado) y nivel 3 (Sistema de medición integral alineado global), aunque ésta última si reconoce lo citado anteriormente sobre los stakeholders.

Respecto a los detonantes, es oportuno resaltar que los mapas estratégicos aportan un novedoso esquema al BSC, que destaca por su forma descriptiva de la estrategia y por su comunicación a la totalidad de la organización, alineando mejor sus activos intangibles hacia resultados tangibles, y describiendo el proceso de creación de valor a través de relaciones causa-efecto, que posibilitan un sistema de medición integral alineado, que para lograrlo totalmente requirió vincularse estrechamente con las expectativas de los stakeholders, rebasando el contorno corporativo y bajo una perspectiva global, dado que el 50% de las alianzas corporativas fracasan, según estudios de McKinsey y Company (Kaplan, Norton y Rugelsjoen, 2010), ejemplificado con el caso de Solvay Pharmaceuticals (una de las principales compañías farmacéuticas con sede en Bruselas) y Quintiles

(compañía de outsourcing farmacéutico), quienes usaron el BSC para gestionar su alianza (último hito citado en la tabla 1).

- **Automatización del Balanced Scorecard**

De acuerdo con encuestas recientes (2GC Active Management, 2017), el 62% de las organizaciones usa algún software para generar informes de BSC.

Dada la importancia del uso de software para implementar el BSC, se relacionan algunos con reconocimiento internacional, en concordancia, básicamente, con (Roncancio, 2018):

- Suite Visión Empresarial: (Colombia, es un software modular que integra diversas herramientas de gestión adaptables a cualquier organización).
- ISO Software: (España, herramienta que permite gestionar la estrategia, contando con Sistemas de Gestión Normalizados).
- Isolución ®: (Colombia, permite administrar sistemas de gestión de calidad y gestionar la planeación estratégica).
- ClearPoint's strategy Software: (Estados Unidos, permite crear múltiples cuadros de mando, haciendo seguimiento a objetivos, iniciativas y reportes eficientes).
- Smartdraw: (Estados Unidos, ofrece herramientas para administrar documentación, proyectos, reuniones y más).
- Corporater Business Management-Corporater: (Estados Unidos, vincula disciplinas como riesgo, estrategia, calidad, proyectos, procesos, RRHH y finanzas).
- ESM Software: (Estados Unidos, se adapta a su organización con mapas estratégicos flexibles, priorización de iniciativas e informes personalizados).
- Strategy Execution Software-i-nexus: (Reino Unido, permite hacer seguimiento a indicadores y alinearlos con proyectos específicos y los miembros que los ejecutan).
- BSC Designer ®: (República Checa, permite administrar mapas estratégicos, iniciativas, KPI's, informes, entre otras).
- Questica Performance: (Canadá, permite administrar los objetivos, crear alertas, usar analytics, y gestionar tableros de mando).
- RP3 Retail Software: (Ecuador, proporciona un conjunto de herramientas e indicadores de gestión, que alinea los recursos de la empresa con la estrategia).

- Balanced Scorecard: (elaborado por CAS-CHILE® aplica la totalidad del BSC propuesto por Kaplan y Norton, especializándose en la gestión pública).

En concordancia con (Quesada Madriz, 2017), al referirse a (2GC, 2016), respecto al software utilizado para el BSC, el 33% se apoya en Microsoft Excel, y una cifra sorprendente (45%) no utiliza ningún software para crear los informes del BSC. También sorprende que herramientas como Excel, sea lo más común para crear los informes, aunque una de cada cinco organizaciones usa software especializado. No obstante, autores como el propio Gilberto Quesada o el autor principal del presente artículo, han contado con muchos clientes satisfechos en sus respectivas consultorías, realizadas con este soporte informático.

- **Consultorías en Balanced Scorecard**

En el mundo empresarial es común que el diseño e implementación del BSC se realice mediante la asesoría de casas consultoras especializadas, donde como es de suponer, resaltan las radicadas en Estados Unidos y el Reino Unido, aunque no está excepto de ello el territorio latinoamericano, dentro del que se pueden mencionar algunas como: SIG Crecer S.A.S. (Colombia); Grupo Kaizen e ISOSCORECARD (Costa Rica); Club Tablero de Comando (Argentina); Grupo Albe Consultoría (México); Stratego (Perú); CONAS (Cuba); Tantum Group (Argentina); ECR Consultoría (Brasil); entre otras.

En particular los autores destacan a 2GC Active Management, del Reino Unido (2GC, s.f.), pues tiene un alto prestigio en la gestión del rendimiento estratégico, con experiencia particular en la implementación del BSC de última generación, trabajando durante dos décadas en diversos sectores e industrias para clientes, en más de 50 países.

No obstante, lo antes citado, de acuerdo con (2GC Active Management, 2017), hoy predominan (62%) los BSC diseñados internamente, aunque los consultores colaboran en el diseño de un 31% de estos, siendo creados únicamente por consultores el 7%.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación tuvo un carácter descriptivo-explicativo, con un diseño longitudinal teniendo como punto de partida la pregunta: ¿Qué ha aportado el BSC a la gestión organizacional?, proporcionando una reflexión crítica y puesta al día sobre sus ventajas, contribuciones y barreras que han limitado su éxito, con el apoyo de la experiencia propia y la resultante del estudio de la bibliografía, de la cual se efectuaron 50 citas, la mayoría de ellas correspondientes a los últimos 5 años, identificándose estudios relevantes sobre la temática abordada.

Con el apoyo del buscador de Google Scholar, se buscaron documentos primarios de las bases de datos en revistas científicas de impacto mundial (Scopus y Web of Science) y bases regionales (Redalyc, Scielo y Latindex), que por el prestigio que tienen garantizan la calidad de sus contenidos, los cuales han sido objeto de revisiones por pares a ciego. El propósito fue integrar y sintetizar el conocimiento generado, así como identificar áreas de mayor consenso, seleccionándose como descriptores dos palabras clave: Cuadro de Mando Integral y Balanced Scorecard, a través de los textos completos de los artículos, desde el surgimiento del tema hasta diciembre de 2018.

Ocasionalmente se utilizó el software Publish or Perish (Versión 6.44.6349.6949) que analiza las citaciones académicas y métricas de impacto. Se preparó un guion, de los temas de mayor interés en la búsqueda: definición y antecedentes del BSC, generaciones, uso de software y de consultores.

El estudio cualitativo se apoyó en los métodos teóricos Enfoque Sistémico; Analítico-Sintético; Inductivo- Deductivo; e Histórico-Lógico; así como el método empírico de Revisión Documental, bajo un enfoque dialéctico, conducente al estudio crítico de las investigaciones anteriores sobre el BSC. Adicionalmente, se apoya en la bibliometría.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- **Producción científica sobre el BSC**

Desde los inicios de su introducción, el BSC es considerado entre los diez marcos de gestión más significativos del mundo y el principal para la gestión del rendimiento (2GC Active Management, 2017).

En el estudio de (Massón y Truño, 2006), se pone de manifiesto que en los primeros años de historia del BSC (1992-2006), la evolución de la producción científica sobre el mismo resulta valiosa, siendo la revista más citada la Harvard Business Review (356 citas), donde los autores publican un artículo cada dos años y un libro cada tres, predominando los trabajos empíricos.

Los artículos que han tenido más citas son (Kaplan y Norton, 1992) y (Srivastava, Shervani y Fahey, 1998).

Predominan los trabajos aplicados en empresas (46,1%), seguido por corporaciones (23,1%) y Pequeñas y Medianas Empresas -PYMES- (3,9%). El resto (26,9%) corresponde a instituciones de salud, educación, y administración pública. El 40,4% se desarrollan en Estados Unidos, y el 17,3% en el Reino Unido.

Posteriormente, (2GC Active Management, 2017) actualiza sus encuestas anuales sobre el uso del BSC (iniciadas en el 2009) aplicadas en 42 países, el 74% correspondiente al sector privado, el 26% al sector público y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), mostrándose que el 93% pensó que su BSC tenía influencia en su organización y el 63% se basan en los diseños más efectivos de la 3^{era} generación.

Como resultado de esta propia encuesta, se obtiene entre 2 y 6 perspectivas (promedio 4), conteniendo en promedio 10 objetivos estratégicos, 14 iniciativas, y 21 medidas, debiendo resaltarse que el 77% considera que su BSC fue considerablemente útil o muy útil.

En una búsqueda reciente efectuada por los autores (2014-2018), se buscan los términos CMI y BSC en diversas bases de datos de alto prestigio: SCOPUS, WEB OF SCIENCE, SCIELO, REDALYC y LATINDEX, obteniéndose los resultados mostrados en la tabla 2.

Tabla 2: Referencias de los términos CMI y BSC en bases de datos.

CMI						
AÑO	Búsqueda general	REDALYC	SCIELO	SCOPUS	LATINDEX	WEB OF SCIENCE
2014	17.100	383	480	99	41	915
2015	5.880	331	421	88	29	749
2016	4.370	271	333	69	19	556
2017	2.790	194	240	44	18	344
2018	1.390	107	118	24	7	199
Totales	31.530	1.286	994	324	114	1.099
BSC						
AÑO	Búsqueda general	REDALYC	SCIELO	SCOPUS	LATINDEX	WEB OF SCIENCE
2014	17.600	455	1.230	630	42	5.850
2015	18.200	372	1.030	530	32	4.580
2016	24.300	288	767	401	25	3.360
2017	13.600	173	498	274	18	2.080
2018	5.810	99	243	130	8	965
Totales	79.510	1.214	1.508	1.965	125	10.985

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, en las principales bases de datos (SCOPUS y WEB OF SCIENCE) predominan ampliamente las referencias del BSC, por tratarse de revistas fundamentalmente en idioma inglés, mientras que en las otras bases de datos las cifras son similares para ambos términos. Además, al computarse la búsqueda general (las bases de datos referidas, adicionándoles cualquier otra referencia efectuada en Internet), se percibe una disminución en dichas referencias, ocasionado por haber ido pasando el “boom” de este tema, sin que pierda su importancia, en lo referente a producción científica, donde cada vez es más difícil aportar algo nuevo.

- **Ventajas, contribuciones y barreras del BSC**

Algunas de las principales ventajas, contribuciones y barreras del BSC, de acuerdo al criterio de los autores, se muestran en la tabla 3.

Tabla 3: Ventajas, contribuciones y barreras del BSC.

Ventajas y contribuciones del BSC	Barreras que pueden limitar el éxito del BSC
<p>Genera el aprendizaje estratégico en las organizaciones, proporcionándoles una visión holística del desempeño que facilita la gestión del cambio a través de la mejora continua, enfocada a la eficacia de los procesos críticos, además de viabilizar la comunicación de la estrategia y la marcha de sus resultados mediante relaciones causa-efecto.</p>	<p>De no lograrse un equilibrio entre los indicadores a través de las perspectivas y entre las métricas financieras y no financieras, así como entre las tangibles e intangibles, se puede provocar un desbalance en la medición y gestión organizacional, dado que la medición del rendimiento es una de las cuestiones cruciales, pues los directores requieren información precisa, oportuna y pertinente (Kopecka, 2015).</p>
<p>Rentabiliza el uso del sistema de información organizacional, racionalizando la utilización de indicadores e iniciativas estratégicas para el desempeño de la organización, capaces de traducir el cumplimiento de la misión y el logro de la visión.</p>	<p>La definición de objetivos e indicadores estratégicos de muy alta o muy baja exigencia, puede provocar un desestímulo en el logro del cumplimiento de los mismos.</p>
<p>Comunica visiblemente la contribución individual de cada empleado (ayudando en el logro de sinergias y el desarrollo de la cooperación organizacional). Cuando los empleados son capacitados en temas estratégicos, y la gerencia apoya la iniciativa individual y la creatividad,</p>	<p>No lograr el alineamiento de cada empleado y área de la organización con la estrategia organizacional, sin convertirla en el trabajo diario de todos, puede provocar una falta de sinergia, dispersando los esfuerzos y recursos en la gestión estratégica organizacional.</p>

<p>una organización se convierte auténticamente en una alianza de empresarios (Hinterhuber & Popp, 1992) que pueden controlar sus propias decisiones y asignaciones de trabajo (Antonsen, 2014).</p>	
<p>Alinear los objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo, vinculándolos con los presupuestos, sirviendo de soporte para el nexo de los resultados diarios con las metas definidas (LOGICALIS, 2016).</p>	<p>La falta de compromiso de los directivos con cargos más altos en la organización, puede ocasionar el fracaso del BSC, al faltar liderazgo en su diseño o implementación. Al respecto (Quesada, 2018) señala que el gerente conoce su empresa mientras que el consultor conoce de metodología por lo que son aliados, pero ningún consultor reemplaza una mala gerencia.</p>
<p>Clarifica el sistema de compensación del desempeño y los criterios de evaluación individuales y departamentales.</p>	<p>Desvincularse de las expectativas de los stakeholders, atravesando el contorno corporativo bajo una visión global impide desarrollar un sistema de medición integral alineado global. Autores como (Awadallah y Allam, 2015) le señalan negativamente que el objetivo y las definiciones de las medidas excluyen a las partes interesadas clave, pero evidentemente, eso depende de cómo se conduzca el BSC y queda en manos de la gerencia o los consultores que colaboran.</p>

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El presente estudio revela que el BSC ha realizado un importante aporte a la gestión organizacional, convirtiéndose en una poderosa herramienta que brinda un marco comprensible para medir los activos y capacidades organizacionales más valiosas, que los sistemas tradicionales de gestión, basados fundamentalmente en métricas financieras y tangibles, no pudieron medir y gestionar acertadamente.

Desde hace alrededor de 30 años, se perfeccionan continuamente los procedimientos e ideas encaminados a perfeccionar el diseño e implementación del BSC, en busca de su eficacia, apoyándose en el alineamiento como una de sus claves exitosas, tal como se percibe en la evidencia empírica, a pesar de diversas críticas, que se sustentan más en el mal manejo de la herramienta que en el valor propio que ella incluye.

Los autores proponen cronológicamente una docena de hitos en la evolución del BSC, que no representa una lista exhaustiva, estando susceptible a ser perfeccionada, pero abarca momentos trascendentales en su desarrollo, el cual ha abarcado diversas etapas evolutivas comentadas brevemente en el presente artículo.

Se destaca la necesidad de utilizar algún software para el BSC, así como que en un tercio de los casos referidos se utiliza el Microsoft Excel, mientras que una cifra mayoritaria, de forma sorpresiva, no utiliza ningún software.

Se resalta el predominio de los BSC diseñados internamente y la colaboración de los consultores con alrededor de un tercio de los casos, siendo muy poco común la intervención exclusiva de los consultores.

El estudio bibliométrico analizado manifiesta que prevalecen las referencias al BSC en bases de datos de impacto mundial por apoyarse básicamente en revistas fundamentalmente en idioma inglés, mientras que en bases de datos regionales las cifras son equivalentes para BSC y CMI. La búsqueda general muestra una disminución en las referencias, sin que disminuya la importancia del tema, dado lo complejo de aportarse algo novedoso. Por su parte las encuestas efectuadas en el 2017, manifiestan la amplia satisfacción con el uso del BSC.

Entre las principales ventajas y contribuciones asociadas a la introducción e implementación del BSC en las organizaciones se destacan generar el aprendizaje estratégico; rentabilizar el uso del sistema de información; comunicar perceptiblemente la contribución individual de cada empleado; alinear los objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo, relacionándolos con los presupuestos; y clarificar el sistema de compensación del desempeño.

Los autores proponen como directrices para nuevas investigaciones, el análisis de las causas de las malas prácticas en el diseño e implementación del BSC, particularizándose en el desequilibrio entre los indicadores a través de las perspectivas y entre las métricas financieras y no financieras, así como entre las tangibles e intangibles; la definición de objetivos e indicadores estratégicos sin un adecuado nivel de exigencia; el desalineamiento de los empleados y áreas con la estrategia organizacional; el insuficiente compromiso de la alta dirección con la estrategia; así como el desajuste con las expectativas de los stakeholders, por constituir éstas las principales barreras que limitan su éxito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 2GC. (2016). *2GC Active Management*. Obtenido de https://2gc.eu/media/resource_files_survey_reports/2016_Survey_Document_Final.pdf
- 2GC Active Management. (2017). *Balanced Scorecard Usage Survey 2017*. Obtenido de <https://2gc.eu/resources/survey-reports/2017-survey>
- 2GC. (s.f.). *2GC Active Management*. Recuperado el 8 de 1 de 2019, de <https://2gc.eu/article/balanced-scorecard>
- Abdullah, I., Umair, T., Rashid, Y., & Naeem, B. (2013). Developments on Balanced Scorecard: A Historical Review. *World Applied Sciences Journal*, 21(1), 134-141. doi:10.5829/idosi.wasj.2013.21.1.2314
- Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 40-50. doi:<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.08.001>

- Argüello, E., & Quesada, C. (2015). IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN DE LITERATURA. *Ciencias Económicas*, 33(Nº2), 80. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227>
- Awadallah, E. A., & Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 98. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/df15/16c5f3bdf66d1be5c704770a16661f5b43d0.pdf>
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 107-134.
- Carvajal, G. V., Velásquez, M. L., & Almeida, É. V. (2018). *Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales*. Manta: Editorial Mar Abierto.
- CONAS. (2012). *Consultores Asociados*. Recuperado el 8 de 1 de 2019, de <http://www.conas.cu/proc-consult.html>
- Consultoría y Asesoría Stratego. (2019). *Consultoría y Asesoría Stratego*. Recuperado el 7 de 1 de 2019, de <http://scorecard.com.pe>
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Strategic Administration: Application of the Balanced Scorecard (BSC) To a Non-Governmental Organization. *Revista de Ciencias Sociales*, XXI(1), 136 - 159. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28037734012.pdf>
- Grupo Albe. (2019). *Grupo Albe*. Recuperado el 2 de 1 de 2019, de <http://www.grupoalbe.com/>
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Hernández, H. G. (Enero-Junio de 2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Hinterhuber, H. H., & Popp, W. (1992). Are You a Strategist or Just a Manager? *Harvard Business Review*, 70(1), 105-113.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 134-149.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Kaplan, Robert S., and D. P. Norton. The Strategy-Focused Organization Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Barcelona: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. (2010). Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard business review*, 88(1), 114-120. Obtenido de <https://uwosh.edu/chancellor/wp-content/uploads/sites/69/2017/01/FBP-Web-Article-4.pdf>
- Kopecka, N. (2015). The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of its Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 59-69. doi:10.1016/S2212-5671(15)00713-3
- LOGICALIS. (5 de 1 de 2016). *Grupo Logicalis*. Obtenido de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/balanced-scorecard-lo-que-no-sabias-y-lo-que-no-te-habian-contado>
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24-41.

- Massón, J. L., & Truño, J. (21 de 5 de 2006). La Cuarta generación del Balanced Scorecard: Revisión Crítica de la Literatura Conceptual y Empírica. *From the Selected Works of José Luis Massón Guerra, PhD(c)*. Barcelona, Barcelona, España: UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA. Obtenido de : https://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/6/
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista ingeniería de construcción*, 29(2), 201-214. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50732014000200006>
- Öztürk, E., & Coskun, A. (2014). A Strategic Approach to Performance Management in Banks: The Balanced Scorecard. *Accounting and Finance Research*, 3(3), 151-158. Obtenido de <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/afr/article/view/4905/3129>
- Pérez, L., Guillén, M., & Bañón-Gomis, A. J. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 2. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.002>
- PwC Interaméricas. (2015). *PwC Interaméricas*. Recuperado el 4 de 1 de 2019, de <https://www.pwc.com/ia/es/servicios/consultoria.html>
- Quesada, G. (11 de 2 de 2017). *ISOSCORECARD*. Obtenido de ¿Qué ha pasado con el Balanced Scorecard?: <https://isoscorecard.wordpress.com/2017/02/11/situacion-actual-del-balanced-scorecard/#content>
- Quesada, G. (12 de 8 de 2018). *ISOSCORECARD*. Obtenido de ¿Cuándo llamar un consultor?: <https://isoscorecard.wordpress.com/2018/08/07/es-necesario-un-consultor-en-estrategia/>
- Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodríguez, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.1110>
- Reija, I., & Andalaft, J. G. (2006). Ampliando el alcance del Balanced Scorecard. *Anales de mecánica y electricidad*, 83(5), 15-20. Obtenido de https://www.icaei.es/contenidos/publicaciones/anales_get.php?id=1367
- Rodrigues, P., Aibar, B., & Lima, L. (2014). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en Portugal: evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 16(51), 199-222. doi:[10.7819/rbgn.v16i51.1335](https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1335)

- Roncancio, G. (13 de 4 de 2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/top-30-de-software-de-balanced-scorecard>
- Sánchez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (junio de 2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, Vol. XXIV((1)), 39. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>
- SIG Crecer S.A.S. (4 de 2016). *SIG Crecer S.A.S.* Recuperado el 7 de 1 de 2019, de BSC (Balanced scorecard): <http://sigcrecer.com/balancedscorecard/>
- Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal Of Marketing*, 62(1), 2-18. Obtenido de https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2260&context=lkcsb_research
- Tantum Group. (2016). *Tantum strategy & results*. Recuperado el 8 de 1 de 2019, de <http://www.tantum.com/argentina/quienes-somos/>
- Tello, E. A., & Perusquia Velas, J. M. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*, 61(1), 127–158. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>
- Universidad Central. (2016). *UC*. Recuperado el 8 de 1 de 2019, de Consultoría en Planificación Estratégica Basada en Balanced Scorecard: <http://universidadcentral.com/web/consultoria-en-planificacion-estrategica-basada-en-balanced-scorecard/>
- Vega, V. (2015). *El Cuadro de Mando Integral percibido a través de casos reales* (I ed.). Quito: Mendieta. Recuperado el 29 de 10 de 2018
- Vega, V. (2015). Procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando Integral: estudio de caso. *ECOCIENCIA*, 2(4), 1-26. Obtenido de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/articulo.php?ida=42>
- Vega, V. (2016). *Medición del Capital Intelectual*. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Vega, V., & Comas, R. (2017). *Gestión del cambio y Dirección Estratégica*. Quito: El Siglo.

Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 210-222.