



Revista Escuela de Administración de
Negocios

ISSN: 0120-8160

investigaciones@ean.edu.co

Universidad EAN
Colombia

Olarte, Juan Pablo; García, Alberto

Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "Balanced
Scorecard"

Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 65, enero-abril, 2009, pp. 49-75

Universidad EAN
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20612980004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

FACTORES CLAVE DE ÉXITO PARA UNA IMPLANTACIÓN EXITOSA DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA “BALANCED SCORECARD”

Juan Pablo Olarte*

Alberto García**

RESUMEN

El Balanced Scorecard es una herramienta útil que facilita y estructura el proceso de planeación estratégica de las organizaciones, sin embargo su implantación en muchas ocasiones no se traduce en los resultados esperados inicialmente y es necesario tomar en consideración factores claves de éxito y mejores prácticas utilizadas en casos exitosos de implantación. Aquí se presenta una recopilación de las principales recomendaciones hechas por autores reconocidos en el tema, las compara con las acciones realizadas en casos exitosos publicados en revistas arbitradas, las consolida en nueve factores claves de éxito del proceso de implantación, los cuales son validados a la luz de experiencias positivas y negativas de once casos de organizaciones colombianas por medio de entrevistas. Se presenta un análisis de la discriminación de cada factor en el resultado final y los consolida en tres grupos de importancia.

PALABRAS CLAVE

*Balanced Scorecard
Activos tangibles
Planeación estratégica
Indicadores financieros*

1. INTRODUCCIÓN

En su primer libro, *The Balanced Scorecard*, Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996b) presentan la consolidación de su investigación iniciada con el nombre: “Midiendo el Desempeño en las Organizaciones del Futuro”, en la que parten de la hipótesis de que las aproximaciones de medición del desempeño de una organización, basadas principalmente en mediciones contables, se están quedando obsoletas, ya que dichas mediciones fueron diseñadas para medir el resultado de activos tangibles o financieros y no los activos intangibles, los cuales día a día cuentan con una mayor importancia en la generación de valor de una organización.

* Magister en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes.

** Ingeniero eléctrico. D.E.A. en informática, ingeniero de sistemas de IBM de Colombia. Actualmente es profesor titular y coordinador de la Especialización en Gerencia de Empresas de Telecomunicaciones y de la Especialización en Sistemas de Información en la Organización.

Al mismo tiempo observaron que el proceso de creación de valor para activos intangibles, es diferente al requerido para activos contables y que estos no tienen un impacto directo sobre los resultados financieros, por lo general se trata de un impacto de segundo o tercer orden en el resultado final.

Nace el *Balanced Scorecard* (BSC) como una herramienta que le permite a las organizaciones traducir su planeación estratégica en un conjunto balanceado de indicadores financieros e intangibles, los cuales representan los inductores que indican cómo crear valor a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación (Kaplan y Norton, 2001). El *Balanced Scorecard*, refleja el balance que se debe lograr entre objetivos de corto y de largo plazo, entre mediciones financieras y no financieras, entre indicadores de resultado y de tendencia, y entre resultados de perspectivas externas e internas. Las relaciones estratégicas, entre las variables de estas perspectivas, permiten a las mediciones del Cuadro de Mando estar amarradas en una serie de relaciones de causa y efecto. Estas relaciones entre las variables a medir describen o narran la historia de la estrategia.

El *Balanced Scorecard* no se trata sólo de medir unos indicadores relacionados entre sí. Se trata de aprender del pasado para reformular permanentemente la

ABSTRACT

The "Balanced Scorecard" is a useful tool that facilitates and structures the process of organizational strategic planning; however, its results are not immediately seen and therefore some success key factors and the best real applied practices have to be taken into account. Here, you also find a list of suggestions made by the author in regard with this topic; he compares them with successful real cases published in well known magazines, consolidating them as nine key factors of success in the process of implementation, which are useful under the lights of negative and positive experiences of eleven Colombian companies through interviews. The author shows an analysis of the discrimination of each factor as final result and groups them into three categories of importance.

KEY WORDS

*Balanced Scorecard
Tangible assets
Strategic planning
Financial indicators*

estrategia del futuro y que le permitirá a la organización alcanzar su visión deseada por medio, no de un sistema integrado de indicadores, sino de un sistema de gestión estratégica.

El interés investigativo de este trabajo se centra en la hipótesis de que para lograr implantar y poner en funcionamiento de manera sostenible un sistema de gestión estratégica como el BSC, no es suficiente con realizar un excelente diseño de un Cuadro de Mando Integral (BSC) y que existen diferentes factores y actividades que apoyan al proceso de implantación de la herramienta en sus diferentes etapas del proceso. Concretamente las siguientes son las preguntas de investigación del trabajo: ¿Qué diferencia a las empresas con procesos de implantación exitosos de sistemas de gestión estratégica, de las empresas que han fracasado en el intento? ¿Es posible identificar acciones comunes que hayan facilitado el proceso de implantación y generalizarlas en factores claves de éxito para ser tenidas en cuenta por empresas que decidan emprender el proceso de implantación de un *Balanced Scorecard*? ¿Hay factores claves de éxito más determinantes que otros; es posible cuantificar su impacto en el resultado de éxito de la implantación del sistema de gestión de la estrategia?

Para poder responder a estos interrogantes, se recopilan los principales

obstáculos al proceso identificados y descritos por autores reconocidos en el tema como Robert S. Kaplan y David P. Norton, Paul Niven y Olve, Roy y Wetter, así como sus recomendaciones para lograr desarrollar una implantación exitosa del sistema de gestión estratégica, las cuales son soportadas con las diferentes actividades tenidas en cuenta en algunos procesos exitosos de implantación documentados y publicados y con esta información se proponen nueve factores claves de éxito, compuestos por 22 subvariables, para los que se valida su importancia y el grado en que influyen en el resultado final de once procesos de implantación de BSC de organizaciones colombianas por medio de un análisis cualitativo.

El resultado final es la identificación de las variables: garantizar el liderazgo y apoyo directivo en el proceso de implantación del BSC; divulgar y alinear la organización alrededor de la estrategia; desarrollar programas de incentivos y compensación ligados a los resultados obtenidos en las metas propuestas por la organización y definir iniciativas estratégicas como productos del proceso de la gestión estratégica de la organización, como los cuatro factores claves de éxito con mayor grado discriminante con relación al éxito o fracaso del resultado final del proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica.

2. EL BSC Y SUS PELIGROS

Instaurar con éxito un sistema de gestión estratégica como el BSC requiere de más que esfuerzo, dedicación y asignación de recursos. Son varios los casos, que por alguna razón no logran volver una realidad sus estrategias propuestas para alcanzar la visión idealizada de la organización. Este punto tiene como objetivo resaltar estadísticas de resultados negativos de procesos de implantación de estrategias y presentar las principales causas de fracaso de estos procesos identificados por los autores Kaplan y Norton (2001), Niven (2002) y Schneiderman (1999) a partir de sus experiencias como consultores en procesos de implantación de este tipo.

Se pueden encontrar experiencias documentadas de casos de implementación del BSC en empresas privadas y organizaciones públicas, en Norteamérica, Sudamérica, Europa, Asia y Australia. Son varios los casos que concluyen en un resultado exitoso, pese a no tener definido qué se entiende por tener éxito en un proyecto de implementación del BSC. Robert S. Kaplan y David P. Norton (2001) estiman que el 50% de las organizaciones que dicen estar usando el

BSC lo están usando mal y en particular encontraron los siguientes indicadores del proceso de implementación de la estrategia:

- ♦ Menos del 10% de las estrategias formuladas eficazmente son ejecutadas eficazmente.
- ♦ Sólo el 5% de la fuerza de trabajo comprende la estrategia.
- ♦ El 85% de los equipos ejecutivos dedican menos de una hora al mes discutiendo la estrategia.
- ♦ 60% de las organizaciones no vincula sus presupuestos a la estrategia.
- ♦ Sólo 25% de los gerentes tienen incentivos vinculados a la estrategia.

Con la aplicación de la propuesta metodológica de Kaplan y Norton (1996b) en empresas de diferentes características, los líderes y facilitadores del proyecto de BSC han empezado a encontrarse con obstáculos, que dificultan el éxito y la puesta en funcionamiento del sistema de control. Kaplan y Norton (2001: Cap. 14) identificaron las siguientes trampas al proceso de implantación del BSC:

- ♦ **Cuestiones de transición:** relacionadas con fusiones y/o adquisiciones de empresas, recortes de presupuestos inversión en el proyecto, diferentes enfoques gerenciales y cambios en el equipo directivo.
- ♦ **Fracasos de diseño:** cuadros de mando integral pobres a causa de demasiados o pocos indicadores, no se identifican los pocos indicadores vitales, poco equilibrio entre indicadores de resultados y de tendencia y/o no se diseñan indicadores que explican la historia de la estrategia. También se encuentran casos en que los BSC están desligados de la estrategia, se omiten procesos internos claves y sus enlaces con las otras perspectivas y por último se habla de analfabetismo de la terminología correcta que conduce a un “Babel Estratégico” o estrategias de unidades desligadas de la principal.
- ♦ **Fracasos de proceso:** se encontraron trampas como una falta de compromiso por parte de la alta dirección, pocos empleados implicados o vinculados al proceso, no hay divulgación ni despliegue del

BSC a unidades inferiores, el proceso de desarrollo es demasiado largo, se trata al BSC como un proyecto de sistemas, se contratan consultores sin experiencia y/o se introduce el BSC sólo para reconocer incentivos económicos.

El autor y consultor Paul R. Niven (2002) presenta en su libro *Balanced Scorecard Step by Step* las diez principales causas de por qué fallan los procesos de implantación del BSC:

- ♦ Falta de patrocinio ejecutivo.
- ♦ Educación deficiente y entrenamiento al personal sobre la herramienta BSC.
- ♦ Iniciar el proyecto sin contar con una estrategia definida.
- ♦ Implantar el BSC sin tener una razón clara para hacerlo.
- ♦ No tomarse el tiempo necesario para implantar con éxito el sistema.
- ♦ Inconsistencia en las prácticas gerenciales.
- ♦ No diseñar los indicadores nuevos necesarios.
- ♦ No utilizar la misma terminología.
- ♦ No hacer los despliegues del cuadro de mando integral necesarios.
- ♦ Acelerarse en utilizar el BSC como un sistema gerencial.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Las etapas del ciclo de implantación de un BSC

El proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica, como puede llegar a ser el uso del BSC, se puede resumir en las cuatro etapas que proponen Kaplan y Norton (1996a), las cuales individualmente y colectivamente contribuyen a unir los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones necesarias en el corto plazo y que se relacionan en un proceso cíclico descrito en la gráfica 3.1.1 (Kaplan y Norton, 1996, pag. 77). Es importante identificar previamente las etapas del proceso de implantación propuestas por Kaplan y Norton antes de entrar en detalle en la definición de los factores claves de éxito, con el fin de tener una mejor idea de este proceso. A continuación se presenta una descripción de cada una de las cuatro etapas del ciclo de implantación y gestión del sistema de control estratégico BSC.

- ♦ **Traducir la Visión en términos operativos (Diseño BSC):** esta primera etapa constituye la etapa de diseño del sistema de gestión acorde con las necesidades y con

el consenso construido al interior de la organización sobre su visión y estrategias. Se busca diseñar un conjunto integrado de objetivos e indicadores de desempeño que describan los inductores al éxito en el largo plazo. El resultado final debe ser la traducción de la estrategia en términos operativos del día a día para todos los empleados.

- ♦ **Comunicación y alineamiento organizacional:** una vez hecho el diseño o propuesta de la estrategia de la organización a largo plazo, es necesario asegurar que todos los niveles de la organización la entiendan y que los objetivos de las unidades y de los individuos se alineen con esta por medio del despliegue de la estrategia a niveles inferiores y la participación del personal en la construcción del BSC con lo que se facilita el consenso, comprensión y compromiso hacia las estrategias a largo plazo y en especial hacia los objetivos estratégicos y metas. En esta etapa del proceso los autores consideran necesario llevar a cabo tres actividades:

- ◀ Comunicar y educar a quienes van a ejecutar la estrategia y a los niveles directivos para posterior seguimiento y aprendizaje organizacional.
- ◀ Traducir y desplegar los objetivos e indicadores generales a niveles grupales e individuales con unas metas de seguimiento y de resultado en el largo plazo.
- ◀ Ligar recompensas con los indicadores de desempeño y con esto desarrollar un catalizador de las acciones de los empleados hacia los resultados y hacia el alineamiento organizacional.
- ♦ **Ejecutar la estrategia:** esta etapa consiste en desarrollar los planes necesarios para ejecutarla, representada por la integración de actividades de planeación estratégica con el proceso de asignación de recursos de la organización. El proceso consiste en identificar aquellos indicadores claves que inciden en los resultados estratégicos y con esta información asignar y concentrar recursos a los proyectos o iniciativas que son más críticos para el éxito de la estrategia de la organización.

También se parte de un proceso de establecimiento de metas a largo plazo y metas de seguimiento en el tiempo de ejecución de las estrategias. Esta es una herramienta valiosa para la organización para probar continuamente la hipótesis de la estrategia y monitorear su implementación.

- ♦ **Retroalimentación y aprendizaje:** desarrollar un proceso continuo de aprendizaje estratégico le permite a las organizaciones modificar su estrategia para un aprendizaje en tiempo real y tener la habilidad de conocer en todo momento de la implementación, si la estrategia formulada está funcionando, y de no ser así, saber por qué no se está logrando lo esperado. Se busca en particular reconocer los cambios en las relaciones de causalidad entre las variables que describen la estrategia y llegado el caso poder reconocer el momento necesario de reformular la hipótesis. El aprendizaje estratégico consiste en reunir retroalimentación sobre la ejecución de la estrategia, probar la hipótesis en que se basa la estrategia y hacer los ajustes necesarios.

3.2 Factores claves para una implantación exitosa del BSC

La selección de los factores claves de éxito de la implantación de un BSC, como herramienta para el proceso de gestión de la estrategia de una organización, fue el resultado de una revisión bibliográfica de los textos y artículos sobre el *Balanced Scorecard* más representativos en cabeza de los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton (1993a), (1993b), (1996a), (1996b), (2001), (2004a) y (2004b), Paul Niven (2002) y Olve, Roy y Wetter (1999) y una posterior primera validación con algunos casos de implantación de sistemas de gestión estratégica publicados en revistas arbitradas como los casos norteamericanos Mobil (Kaplan y Norton, 2001: Cap. 2), Sears (Rucci, Kim, y Quinn, 1998), Unilever (Lyons y Gumbus, 2004) y 3M (Shaw, Brown y Bromiley, 1998) y los casos europeos ABB Industrie (Ahn, 2001), UK SBB (Irwin, 2002) y Rabobank (Smits y Groeneveld, 2001). Con esta información, de la implantación exitosa de sistemas de gestión estratégica, se evidencian similitudes en acciones tenidas en cuenta en sus respectivos procesos que nos podrían dar indicios de su importancia y relevancia para cualquier proyecto de BSC que decida iniciar

una organización. Los siguientes son los factores claves de éxito identificados.

3.2.1 Garantizar el liderazgo y apoyo directivo

Contar con el apoyo decidido y permanente de los miembros directivos de la organización, que decide emprender la larga tarea de incorporar un sistema de gestión estratégica como el BSC, puede ser un prerequisite obligatorio si se desea triunfar en su implantación. Niven (2002: Cap. 3) en su libro opina sobre cómo ha presenciado sistemáticamente, en las conferencias de desempeño ejecutivo, la importancia que tuvo el patrocinio decidido de los directivos en implantaciones exitosas reconocidas y premiadas. Una implantación exitosa requerirá una asignación de recursos de personal, tecnológicos y de inversión futura; exigirá paciencia y soporte en los momentos difíciles; necesitará de un buen ejemplo en la adopción de las nuevas actividades y de una actitud que facilite el cambio y aprendizaje organizacional. Para Kaplan y Norton (2001: Cap. 13) es preciso contar con el apoyo ejecutivo por las siguientes razones: comprenden la estrategia, tienen el poder de decisión y garantizan el compromiso hacia el proyecto y el plan estratégico propuesto.

3.2.2 Justificar los motivos suficientes para implantar el BSC

Un BSC por sí solo, aunque sea el mejor diseñado y validado, no generará cambios instantáneos al interior de una organización si este no cuenta con una razón o motivos suficientes para su implementación. Paul Niven (2002: Cap. 3) en su libro opina que para ver un cambio positivo como consecuencia del BSC es necesario que la organización se apodere de la herramienta y que esta, se convierta en la piedra angular del análisis, soporte y decisiones gerenciales. Antes de empezar a implementar el BSC se debe tener claro el por qué se está embarcando en este proyecto con el propósito de asegurar una transición de una herramienta hacia un sistema de medición. Entre los beneficios obtenidos por definir desde un comienzo los objetivos deseados con el BSC se encuentran los siguientes:

- ♦ Asegurar la continuidad y apoyo al uso del BSC.
- ♦ Ser más efectivos en la consecución de resultados.
- ♦ Facilitar la expansión y masificación del rol esperado del BSC.
- ♦ Ayudar a comunicar, enfocar y educar a los empleados sobre las metas de la implementación.

- ♦ Guiar el trabajo futuro y relacionar el BSC con procesos gerenciales como presupuesto, compensación y reportes gerenciales.

3.2.3 Planear el proyecto BSC

Antes de empezar el proyecto, es recomendable planear ciertos aspectos relacionados con su ejecución como el alcance deseado con el BSC, seleccionar la unidad por dónde se va a iniciar, el equipo de trabajo y su entrenamiento necesario, una formulación del plan del proyecto y por último desarrollar un plan de comunicación y divulgación del proyecto.

Un aspecto importante de consideración del proyecto es seleccionar la unidad en la cual se iniciará el proyecto. Dependiendo del tamaño y complejidad de la organización se enfrentará con varias oportunidades para comenzar el proyecto. ¿Empezar por la dirección y luego desplegar el resultado del proyecto al resto de la organización? ¿Empezar por una unidad estratégica del negocio? ¿Empezar por una unidad de servicios transversales como recursos humanos y calidad?

Desde el comienzo del proceso es recomendable definir el equipo de trabajo, sus responsabilidades y roles y su

dedicación con el proyecto. En algunos casos el proyecto nace de los Directivos de la empresa (Patrocinadores ejecutivos) y son ellos quienes designan a los líderes del proyecto BSC. En otros casos son los futuros líderes del proyecto quienes venden la idea a los futuros patrocinadores ejecutivos. Estos dos roles serán los responsables de la etapa de planeación del proyecto y posteriormente del diseño del sistema para la empresa, acompañados por un experto en BSC o en cambio organizacional.

Una vez cubierta la parte estratégica inicial del proyecto es necesario seleccionar al equipo operativo de medición y divulgación del sistema, como también a los responsables de la adquisición, incorporación, divulgación y capacitación del sistema de información que facilitará el seguimiento del sistema de medición.

Probablemente la mayoría del equipo de trabajo no está familiarizada con la filosofía y metodología de trabajo del BSC y si se desea obtener resultados de manera más efectiva será necesario capacitar al equipo de trabajo sobre los aspectos que rodean al BSC. Se pueden utilizar diferentes medios de capacitación según el tiempo y presupuesto disponible como la distribución de artículos y libros sobre el tema (especialmente los escritos por Kaplan

y Norton), se pueden contratar charlas de expertos en el tema; asistir a conferencias y también se pueden practicar simulacros dirigidos por un consultor externo y así acelerar el conocimiento necesario.

Por último, pero no menos importante, se debe pensar en desarrollar un plan de comunicación y divulgación del proyecto al resto de la organización en busca de tres objetivos principales. Primero para familiarizar a la organización con el concepto y oportunidades del BSC. Segundo para alfabetizar y unificar la terminología relacionada con el sistema de gestión y tercero para que antes de empezar un proceso de cambio organizacional y de la estrategia, los empleados tengan claro el por qué de tanto esfuerzo adicional y las recompensas que obtendrán por la exitosa implementación del nuevo sistema de gestión.

3.2.4 Validar los supuestos del BSC

Inclusive la mejor estrategia no deja de ser una hipótesis del selecto grupo que la escribió en nombre de toda la organización, y por supuesto se necesita verificar primero que estas variables, identificadas como inductoras al cambio y a los resultados financieros sobresalientes, son verdaderamente las que son y podemos asignarles recursos

para adelantar proyectos de inversión e iniciativas estratégicas. El BSC se basa en relaciones de causa y efecto para contar la historia de la estrategia y debemos tener certeza de que son correctas estas relaciones para saber que vamos por el camino correcto y que estamos enfocando los recursos en la dirección correcta (Niven, 2002: pag. 163).

Uno de los métodos más populares, es el análisis de correlación estadística entre las variables. Con una toma de datos estadísticamente representativa podemos definir la fuerza de la relación entre los indicadores seleccionados en las diferentes perspectivas y con esta información cuestionar la hipótesis inicial sobre las relaciones indicadas en el Mapa Estratégico. Si por el contrario, no se dan las relaciones esperadas entre las variables con el paso del tiempo, puede ser una señal para los directivos de que sus supuestos iniciales sobre el negocio no son tan ciertos y que tal vez sea necesario replantear la estrategia inicialmente propuesta. Otro punto importante es el tiempo requerido para reunir suficiente información sobre cada indicador seleccionado. En algunos casos, la toma de datos puede tomar meses y en otros hasta años y finalmente en el corto plazo la retroalimentación de los gerentes sobre el impacto de la estrategia se basará en juicios

subjetivos y cualitativos. Entre más evidencias acumule la organización, contará con estimaciones más objetivas y fundamentadas, de las relaciones de causa y efecto entre las variables que describen su estrategia (Kaplan y Norton, 1996a).

3.2.5 Definir iniciativas estratégicas como productos del BSC

Una vez finalizado el proceso de definición de metas para cada uno de los indicadores seleccionados, la organización contará con metas a corto, mediano y largo plazo; también podemos decir que se han fijado metas ambiciosas y otras no tan ambiciosas y concluirá, que para algunas necesita implementar un proceso de mejoramiento continuo que le permita lograrlas sin mayor inversión, pero para otras se llegará a la conclusión de la necesidad de un cambio radical. El ejercicio posterior a la definición de metas debe ser evidentemente, analizar qué hay que hacer y por ende, qué iniciativas estratégicas se deben emprender y en qué orden o prioridad ejecutarlas.

Poder ligar el BSC con la definición de iniciativas estratégicas presenta varias oportunidades estratégicas para la organización, que antes no eran necesariamente evidentes (Kaplan y Norton, 1996b):

- ♦ Concentrar los muchos esfuerzos individuales en pocas iniciativas estratégicas claves para la organización.
- ♦ Optimizar los recursos disponibles para inversión y el tiempo de los directivos en los pocos proyectos vitales.
- ♦ Ligar los proyectos de inversión a las variables validadas como inductoras al cambio con incidencia positiva sobre las variables de resultado y así aumentar las probabilidades de éxito para la organización.
- ♦ Diseñar un plan secuencial de implementación de las iniciativas propuestas de acuerdo con el grado de parámetros establecidos.
- ♦ Alinear el presupuesto anual y la asignación de recursos con el sistema de gestión estratégico BSC.

3.2.6 Divulgar y alinear la organización alrededor de la estrategia

Es claro que las organizaciones necesitan de la colaboración y compromiso de sus empleados para que sus estrategias no se queden en el papel y se conviertan en una realidad; pero para lograrlo necesitan primero comunicar y educar a la organización sobre su

proceso y los resultados de la planeación estratégica obtenidos, alinear sus objetivos personales con la estrategia de la organización y por último incentivar y premiar el aporte y logros de sus empleados, grupos de trabajo y unidades de la organización (Kaplan y Norton, 2001).

Educar a la organización sobre el uso, terminología y beneficios del BSC no debe ser de carácter intensivo pero si consistente y continuo, de tal forma que los empleados comprendan la importancia y la filosofía del BSC, entiendan cómo alinear sus objetivos personales con los de la organización y entiendan cómo aportar a la estrategia de la organización. De este proceso se espera alfabetizar a todos los empleados sobre la terminología del BSC y de los componentes de la estrategia y con esto evitar posteriores confusiones.

Teniendo claros los conceptos y filosofía del BSC, sigue la tarea de realizar el despliegue y alineamiento del BSC a un segundo nivel, el de la unidad específica, y llevarlo hasta un nivel individual, en el que se personalice el BSC para cada individuo de la empresa y con esto crear el vehículo para alinear las metas organizacionales con las de la unidad y con las personales de los empleados. Este trabajo ayudará a que las metas propuestas de la unidad y de los empleados estén en dirección

a la meta global. Una vez se cuentan con indicadores y metas individuales cada uno puede concertar sus propias iniciativas estratégicas, que de igual manera contribuirán al logro de las iniciativas estratégicas generales.

El componente faltante está relacionado con el factor de la motivación del empleado, el cual se abordará en detalle en el octavo factor clave de éxito.

3.2.7 Apoyarse en tecnologías de información

Apoyarse en sistemas de información para el seguimiento y mantenimiento del BSC puede traer ventajas a la organización como aprovechar la información digital disponible, contar con ambientes virtuales que faciliten el trabajo en equipo, hacer de la administración, seguimiento y divulgación del BSC un trabajo amigable, contar con la información en corto tiempo y asegurar la fiabilidad de la información.

Al seleccionar el sistema de información, es importante que la empresa sea consciente de la relación costo beneficio de su compra y principalmente necesita entender que la clave del éxito del proyecto no consiste en adquirir el

software de última generación que les solucionará todos sus problemas, sino en diseñar o adquirir una herramienta que les facilite este proceso administrativo para todos los miembros de la empresa.

Cuando estemos seguros de que hay sistemas y procedimientos fiables para recoger información relevante nos permitimos cuestionar nuestra hipótesis sobre el futuro, y sólo cuando mantengamos un diálogo continuo sobre la evolución de los indicadores, las razones para elegir nuestra estrategia y sobre cómo podemos aprender, estaremos en condiciones de recoger los beneficios de usar un cuadro de mando integral.

Por último, la organización puede considerar en el diseño de la estructura del manejo de sus datos, tener clara la asignación de los diferentes responsables específicos del proceso, así como de sus roles dentro de él. Los siguientes son los roles identificados por Olve, Roy y Wetter (1999: Cap. 8):

- ♦ Responsables del diseño y uso del BSC.
- ♦ Responsable de operaciones.
- ♦ Responsables de mediciones y disponibilidad de resultados.

- ♦ Responsable de la divulgación del sistema.
- ♦ Responsable del aprendizaje organizacional.

3.2.8 Desarrollar programas de incentivos y compensación ligados al BSC

Un compromiso efectivo y sostenible del empleado con los objetivos estratégicos de la organización, no es posible sin una combinación balanceada entre una motivación intrínseca, basada en la alineación de los objetivos personales con los de la organización y en el entendimiento de cómo un desempeño extraordinario influirá en el logro de los objetivos de la organización, que se traduce finalmente en realización y orgullo personal para el empleado, y una motivación extrínseca representada en premios económicos por el cumplimiento de metas personales o el apoyo a objetivos grupales (Niven, 2002: Cap.10).

El BSC ofrece el medio para alinear las recompensas a empleados con los logros de las metas de la organización y así contar con un mecanismo poderoso para enfocarlos hacia lo realmente importante para la organización y con esto lograr un acuerdo gana – gana entre la empresa y el empleado. Sin

embargo, estamos hablando de una fuente potencial de envidias entre compañeros de trabajo, acciones malintencionadas que benefician a pocos, o el uso de información poco fiable. Las principales desventajas ocurren cuando los indicadores iniciales no acompañan la consecución de los objetivos estratégicos y cuando las acciones que mejoran los resultados en el corto plazo pueden resultar inconsistentes con el logro de los objetivos en el largo plazo (Kaplan y Norton, 1996b). Cuando una organización se anima a asumir el costo adicional de incluir incentivos económicos debe tener primero claro el propósito con esta iniciativa, diseñar un plan de comunicación a los empleados beneficiados en el que se muestre que el plan es justo y equilibrado, mostrar transparencia con el plan de incentivos y comprometerse a revisar permanentemente el sistema y tomar las acciones y cambios necesario para garantizar que sea justo para todos (Niven, 2002: Cap.10).

3.2.9 Fomentar el aprendizaje organizacional

Cuando una organización decide incorporar un sistema de gestión estratégica como el BSC, su propósito final puede ser llegar a desarrollar una organización del conocimiento o en aprendizaje y

constante cambio y evolución, que asegure y mantenga la ventaja competitiva de la empresa hacia el futuro. Esto implica un cambio de actitud y evolución de las competencias individuales y grupales de sus miembros. Precisamente es a través del Cuadro de Mando que la organización encuentra un medio para oír, estudiar y usar las ideas de sus empleados y acelerar de esta forma su evolución hacia la dirección deseada. Así mismo lo que esta aprende le puede llevar fácilmente a reconsiderar con mayor frecuencia lo que se necesita hacer (Olive, Roy y Wetter, 1999: Cap. 9).

Kaplan y Norton (2004b) opinan que una organización que introduzca una nueva estrategia “tiene que crear una cultura de valores correspondientes, con cuadro de líderes excepcionales que puedan dirigir la agenda del

cambio, y una fuerza laboral informada y alineada con la estrategia, que trabaje unida y comparta conocimientos para ayudar al éxito de la estrategia.” Potencializar el conocimiento colectivo que reúnen todos sus empleados, se logrará transformando a individuos acaparadores en seres que comparten sus conocimientos específicos por medio de la documentación estructurada de estos y la divulgación de sus desarrollos individuales o grupales a los demás miembros del grupo de trabajo. De esta manera alinear el conocimiento específico compartido con las prioridades estratégicas de la organización. Los autores recomiendan apoyarse en la adquisición o desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento que le permita a la empresa generar, organizar, desarrollar y distribuir sus conocimientos a lo largo de la organización.

CAMBIAMOS !



Pensando en ofrecerle el mejor servicio

Nuestras Líneas de Atención al Cliente

429 8487 - 263 3484 - 295 6896

018000 111210 / 111313

Fax: 416 3026

Subgerencia de Mercadeo

334 0304

División de Mercadeo Regional D.C

4297320

www.adpostal.gov.co

4. MÉTODO DE ANÁLISIS DE PROCESOS DE IMPLANTACIÓN DE BSC

El método de análisis se compone de dos etapas. Inicialmente se desarrollaron once entrevistas personalizadas a quienes jugaron un rol protagonista en el proceso de implantación del sistema de gestión estratégica BSC en las empresas en que trabajan, entre los meses de octubre y diciembre del año 2004. Cada entrevista se apoyó en un cuestionario, diseñado a partir de las variables que conforman cada factor clave, y estas fueron grabadas con el fin de transcribir las apreciaciones de los entrevistados para cada una de las propuestas en el capítulo tercero. Posteriormente se compararon las diferentes versiones de los protagonistas para unificar conceptos y la valoración de cada una de las preguntas del cuestionario. Vale la pena aclarar que las opiniones de los entrevistados representan su versión de lo sucedido en cada uno de los procesos de implantación del BSC, más no representan la opinión general de la empresa.

Las once personas contactadas pertenecen a diferentes tipos de organizaciones, entre privadas (8) y públicas (3), nacionales (9) y multinacionales con sede en Bogotá (2), en su mayoría grandes

empresas y pertenecientes a diferentes sectores de la economía nacional. La selección de los entrevistados se debió más a la disponibilidad de realizar la entrevista y fueron contactadas por diferentes medios. Los primeros dos entrevistados, Carlos Gómez (2004) y Martha Betancourt de Sanidad Portátil y Carlos Lozano (2004) de la Oficina Defensoría Distrital, desarrollaron casos de implantación de BSC en la décima promoción de la Especialización en Sistema de Control Organizacional de la Universidad de los Andes en el primer semestre del año 2004.

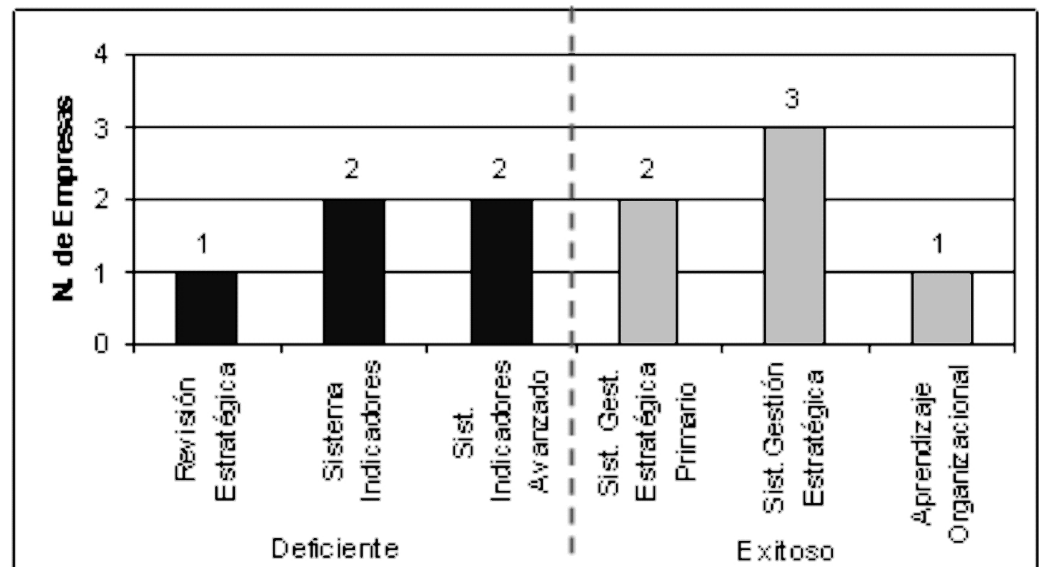
El segundo grupo de entrevistados, Andrés Consuegra (2004) de Mayorista Hogar, Miguel Younes (2004) de Productora Grifería, Álvaro Jaramillo (2004) de Servicios Bancarios y Dubán Moreno (2004) de Telecomunicaciones, fueron contactados por medio de la Asociación de Egresados de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes por medio de una invitación abierta a los miembros afiliados con experiencias en este tipo de procesos a participar del estudio. El último grupo de entrevistados, Raúl García (2004) de la Agencia Estatal, Juan Ernesto Galindo (2004) del Banco

Nacional, Miguel Olarte (2004) de Petrolera Multinacional, Frankie Aguilar (2004) de Empresa Salud y Dilia Cardona (2004) de Manufactura Cartón, fueron contactos personales. En general se contó con un gran apoyo y colaboración de los entrevistados con el estudio y el interés por recibir retroalimentación posterior a la finalización del proyecto.

(Los nombres de las empresas fueron modificados por cuestiones de confidencialidad).

Para poder comparar la información de las empresas estudiadas se consideró conveniente agruparlas en dos categorías, Deficiente y Exitoso, según el alcance logrado con su respectivo proceso de implantación del BSC (Fig. 1).

Figura 1. Resumen alcances logrados por las empresas.



5. RESULTADOS

Los resultados obtenidos se pueden resumir en la tabla 1; y analizando las evaluaciones del conjunto de variables, que componen cada uno de los factores claves de éxito, podemos llegar a determinar el grado discriminante de cada factor en el resultado final agrupados en tres categorías: Alto, Medio y Bajo.

Tabla 1. Resultado grado de discriminante de factores claves

Factor clave de éxito	Grado Discriminante	
Liderazgo y apoyo directivo	Alto	
Divulgación y alineación	Alto	
Incentivos y compensación ligados al BSC	Alto	
Iniciativas estratégicas: productos del BSC	Alto	
Planeación del proyecto BSC	Medio	
Fomentar el aprendizaje organizacional	Medio	
Justificar motivos implementación del BSC	Medio	
Validar los supuestos del BSC	Bajo	
Apoyo en tecnologías de información	Bajo	

Los factores claves de éxito que muestran un mayor grado discriminante en el éxito o fracaso final del proceso son: contar con el apoyo y liderazgo continuo de los directivos de la empresa hacia la implantación del sistema de gestión estratégica; divulgar y alinear a la organización alrededor de la estrategia; implementar programas de incentivos

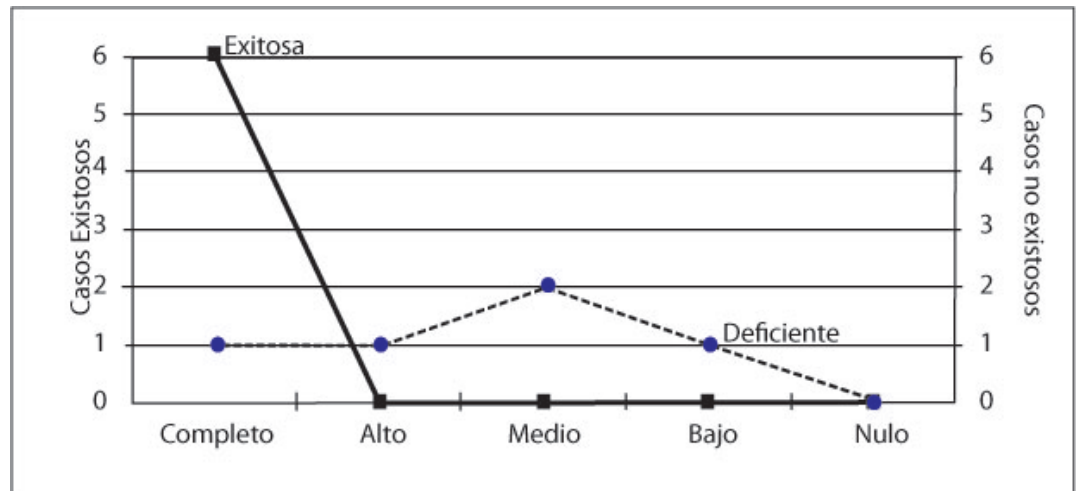
económicos y compensación a sus empleados según el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos y definir iniciativas estratégicas como productos del proceso de gestión estratégica y alineados con el proceso de asignación presupuestal de la organización. Los siguientes son sus resultados.

5.1 Contar con el apoyo y liderazgo continuo de los directivos de la empresa

En la gráfica 1 observamos como para la totalidad de las empresas exitosas en su proceso de implantación del sistema de gestión BSC contaron con el compromiso y apoyo total de sus directivos hacia el proyecto y podemos afirmar que es una condición necesaria si se desea el éxito del proyecto. Por otro lado vemos que en los casos deficientes tenemos uno que cuenta con el apoyo completo de sus directivos que es el de la Pyme Sanidad Portátil, un segundo

caso con un apoyo alto de los directivos que es el de la Agencia Estatal, el cual no ha demostrado aún que su proceso sea exitoso o deficiente; mientras que los tres casos restantes con apoyo medio y bajo de sus directivos, sí nos dan indicios de la relación de la falta de apoyo directivo con el resultado deficiente obtenido. “Para mí el BSC es parte de mi vida, siempre hemos contado con un sistema similar desde que no se llamaba BSC...Nuestro proyecto es iniciativa de la gerencia y posteriormente se fué desplegando a los niveles inferiores. La alta gerencia es el dueño del proyecto.” (Jaramillo, 2004).

Gráfica 1. Compromiso y apoyo directivo con el proyecto BSC

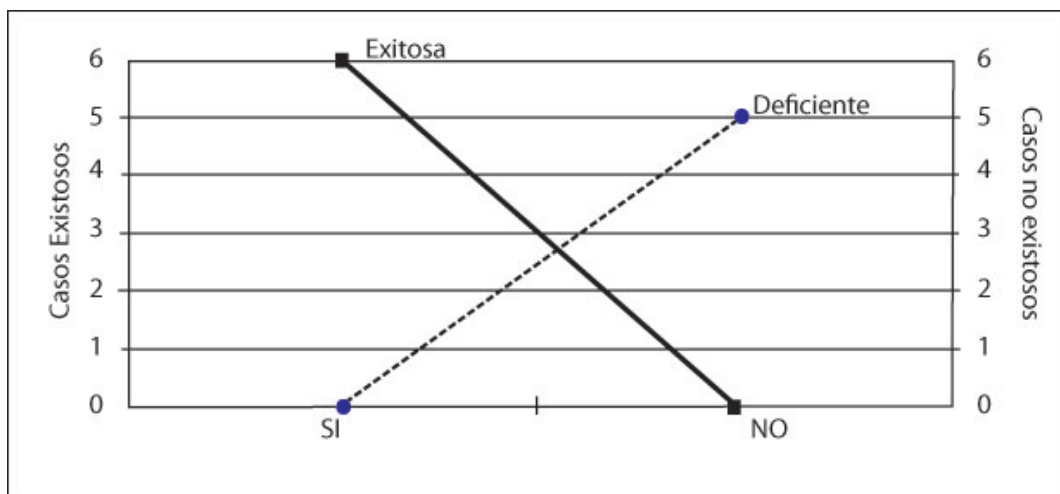


5.2 Divulgar y alinear a la organización alrededor de la estrategia

En las entrevistas se evidenció que en la totalidad de los casos clasificados como exitosos se cuenta con un total apoyo a la campaña de divulgación de su estrategia, una total alineación de los objetivos individuales con los de los grupos de trabajo y los de la organización y estas empresas incentivan de forma permanente la participación de sus empleados en temas estratégicos. “Se hicieron talleres de presentación a todas las áreas de la compañía en Bogotá y

en los campos rurales, se profundizó en la visión, misión, valores, objetivos e indicadores buscando promover alinear los objetivos individuales con los de la compañía. A parte de las presentaciones se diseñaron mapas con objetivos y estrategias y se colgaron en todas las oficinas con el BSC de la unidad. También se encuentra montado en la Intranet de la organización. Ahora igualmente lo manejamos en el SAP según el tipo de acceso. También se hizo divulgación a otro tipo de público de interés como nuestros proveedores principalmente, con información que era posible compartir con ellos” (Olarte M., 2004).

Gráfica 2. Apoyo en campaña de divulgación de la estrategia organizacional

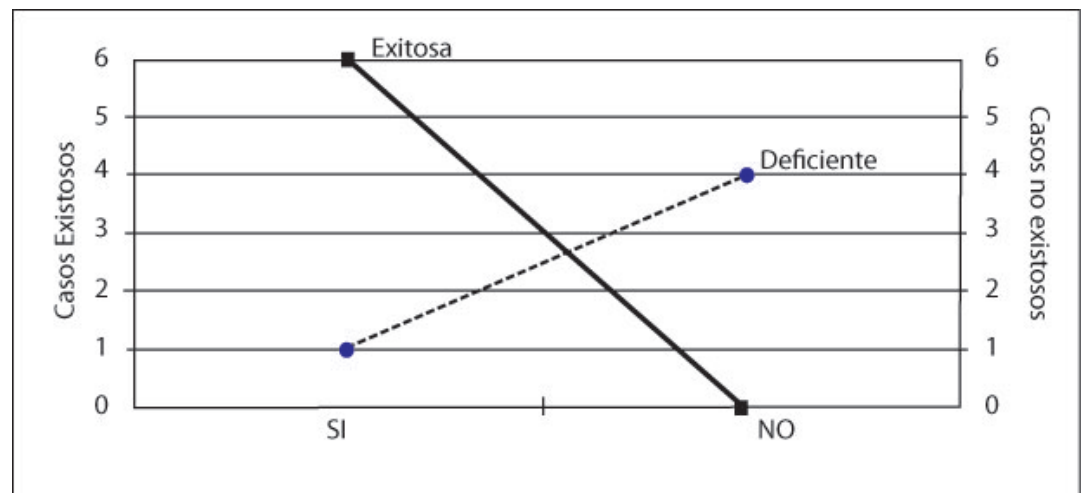


5.3 Implementar programas de incentivos económicos y compensación a empleados

Al preguntar a las empresas si manejaban algún paquete de incentivos variables sobre los resultados obtenidos, se encontró que la totalidad de las empresas con casos exitosos los manejan mientras que cuatro de los cinco casos deficientes no los tiene en cuenta por razones institucionales, como es el caso de las entidades del Estado colombiano, porque no lo consideran necesario o porque temen del alto costo prestacional asociado a este tipo de remuneraciones. Se encontró el caso de Manufactura Cartón en el que sí se tienen en cuenta dichos premios dentro de su sistema interno de medición de la estrategia, el cual se puede decir que es exitoso a su manera. Por ende, sí hay

evidencias para pensar que el reconocer y premiar económicamente el logro de los resultados individuales y grupales aumentará el grado de compromiso del empleado hacia las metas y la posterior sostenibilidad en el tiempo del uso del sistema de gestión estratégica. Gráfica 3. “Según el manejo de los indicadores bajo su cargo, cada persona tiene una bonificación que se llama compensación variable, entonces un asesor comercial básicamente depende de sus ventas, una persona que trabaja en logística gana por las ventas del almacén y según el manejo de inventarios que haya tenido. Cada quien conoce sus indicadores a hoy y según en eso, debe mejorar en cada indicador. Los premios se componen de resultados individuales y del grupo de trabajo. Los bonos hacen parte del costo prestacional de cada empleado” (Consuegra, 2004).

Gráfica 3. Manejo de programas de incentivos y compensación ligados a resultados de la estrategia

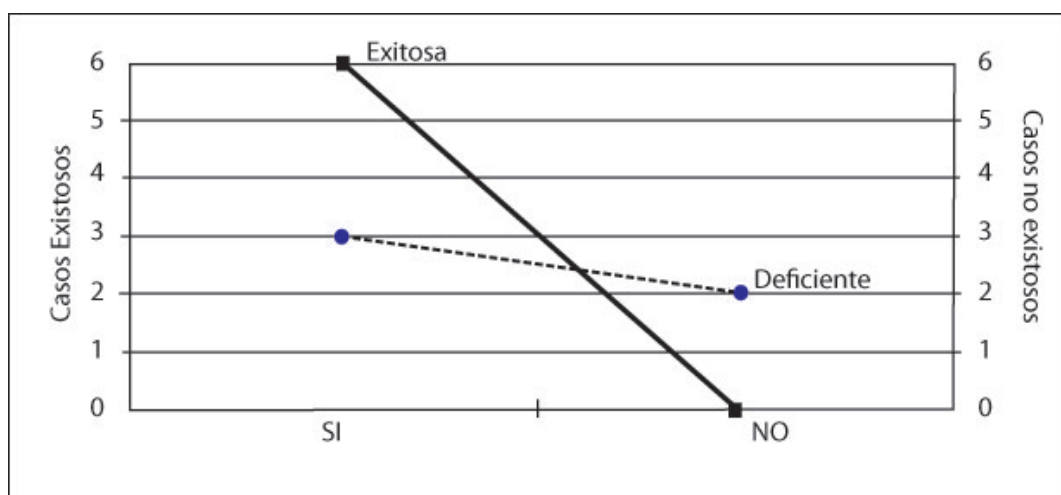


El contar con un programa de incentivos y compensación atado a los resultado de las metas propuestas puede aumentar el grado de compromiso de los empleados hacia la implantación del BSC como

modelo de gestión estratégica y hacia los objetivos de la organización. Se considera que este factor es altamente discriminante con relación al resultado final del proceso.

5.4 Definir iniciativas estratégicas como productos del proceso de gestión estratégica

Gráfica 4. Definieron iniciativas estratégicas como productos del modelo BSC



En la gráfica 4, se puede observar que todos los casos de procesos exitosos definieron iniciativas estratégicas como productos de su proceso de planeación estratégica y orientadas al cumplimiento de los objetivos propuestos. Por su parte tres de los cinco casos deficientes estudiados realizaron dicha actividad, lo que nos muestra que el definir iniciativas estratégicas no es una garantía de éxito del proceso de implantación,

pero sí es necesario hacerlo. "Al definir los proyectos de inversión pensamos en las directrices a largo plazo de la compañía y objetivos estratégicos. Los proyectos se seleccionan de acuerdo con los alineamientos con los objetivos estratégicos y de la casa matriz. Miramos primero los que estén más alineados con los objetivos misionales. Nosotros manejamos también una matriz de correlación entre iniciativas estratégicas

y los objetivos estratégicos y miramos cuáles inciden más en estos” (Olarte M., 2004).

Se les preguntó a las empresas estudiadas, el grado de participación de sus directivos en el total de las iniciativas estratégicas con el ánimo de conocer qué tan enfocada hacia una meta común se encuentra la organización y se encontró que en general en los casos exitosos se cuenta con una participación completa y alta de sus directivos, mientras que en la mayoría de los casos deficientes se encontró que los directivos tienen una baja participación del total de las iniciativas con excepción del caso de Sanidad Portátil en que su

gerente general tiene absoluto conocimiento y control sobre sus proyectos estratégicos; y en la Agencia Estatal en que el equipo directivo trabaja coordinadamente en sus iniciativas estratégicas. Estos resultados nos dan indicios para afirmar que es necesaria la alta participación de los directivos en las pocas iniciativas estratégicas definidas en dicho proceso. “En este momento estamos (los directivos) trabajando en tres iniciativas nuevas. Una que podría generar un incremento de un 25% en la facturación de la compañía, otra que dobla la facturación de la compañía y otra que representa un aumento de un 15% de productos talmente adicionales” (Jaramillo, 2004).

CAMBIAMOS!




Pensando en ofrecerle el mejor servicio

Nuestras Líneas de Atención al Cliente

429 8487 - 263 3484 - 295 6896
018000 111210 / 111313
Fax: 416 3026
Subgerencia de Mercadeo
334 0304
División de Mercadeo Regional D.C
4297320

www.adpostal.gov.co

6. CONCLUSIONES

Las empresas colombianas con procesos de implantación exitosos de sistemas de gestión estratégica se distinguen de las empresas con procesos deficientes por su alto grado de compromiso y apoyo de sus directivos, el desarrollo de programas de divulgación de la estrategia y alineación organización, sus programas de incentivos a empleados contra los resultados conseguidos y el proceso que soporta la definición de sus proyectos de inversión estratégica.

Se identificaron acciones comunes entre los casos de implantación de BSC exitosos, los cuales se agruparon en nueve factores claves de éxito, en los que se encontraron unos más discriminantes que otros con respecto al resultado final. Concretamente se identificó que al contar con un apoyo y patrocinio decidido de los directivos, divulgar y alinear a la organización alrededor de la estrategia, implementar programas de incentivos económicos y compensación a los empleados de acuerdo con el cumplimiento de metas y objetivos y definir iniciativas estratégicas como productos del proceso de gestión estratégica de la organización, facilita la implantación del BSC y de igual forma aumenta sus probabilidades de éxito.

Sin embargo, no se puede afirmar que exista una receta única para implantar con éxito un BSC. En los casos estudiados vimos que Petrolera Multinacional no desarrollaba sus proyectos estratégicos como resultado de su proceso de gestión estratégica y empleaba el BSC solo para su control y seguimiento (Olarte M., 2004), en Mayorista Hogar y Productora Grifería no se cuestionan la veracidad de su modelo de BSC y confían ciegamente en sus estrategias y visión propuesta para el año 2010 (Consuegra, 2004) y (Younes, 2004), en Servicios Bancarios no conocen la correlación estadística entre sus variables que describen la estrategia y se puede decir que sus relaciones de causa y efecto entre las variables se basan en juicios intuitivos (Jaramillo, 2004) y en Productora Grifería no se apoyan en sistemas de información que le faciliten el trabajo a los empleados de recolectar e introducir la información de sus indicadores propuestos, pero aún así todos son exitosos en volver sus estrategias una realidad a su manera.

Los resultados de este trabajo constituyen un aporte novedoso para el entorno colombiano y útil para empresas que decidan iniciar el proceso de incorporación de un sistema de

gestión estratégico como el BSC, ya que contarán con información sobre las mejores prácticas realizadas por empresas con experiencias exitosas, podrán ver las deficiencias en los procesos de empresas menos exitosas y conocerán

qué variables claves en el proceso de implantación requerirán un mayor esfuerzo y atención para facilitar el éxito de sus proyectos y finalmente alcanzar sus objetivos y visión de la organización deseada.

7. REFLEXIONES

Los resultados obtenidos del estudio son el producto de la iteración de diferentes métodos de análisis, que empezaron con una revisión bibliográfica de casos publicados, continuó con un proceso de entrevistas a protagonistas de diferentes casos de implantación de BSC en Colombia y finalizó con un análisis por categorías de los resultados de cada variable del proceso de implantación. Conforme se iba perfeccionando el método de análisis y se aumentaba el tamaño de la muestra objeto del estudio, se contaba con información más precisa sobre la importancia de cada factor clave de éxito con relación al resultado final. Este resultado es una primera propuesta para ser tomada en cuenta por empresas que inicien sus procesos de implantación de BSC, pero también para futuros estudios que mejoren el método de análisis de los datos y aumenten considerablemente el tamaño de la muestra.

Los factores claves de éxito, por más de haber sido catalogados como los de mayor grado discriminante con relación al resultado final, por sí solos no garantizan el éxito de la implantación del BSC y es interesante estudiar cómo se relacionan entre sí por medio de métodos de regresión múltiple con relación a la variable de resultado del proceso. Este tipo de estudio posiblemente nos muestre otro tipo de resultados sobre la importancia de los factores claves de éxito que deben ser tenidos en cuenta en los procesos de implantación de sistemas de gestión estratégica.

Para terminar, no sobra recalcar que el BSC no es el producto deseado en un proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica sino una herramienta que facilita desarrollar las estrategias planteadas por las organizaciones y orientarlas hacia su visión deseada. Finalmente cada organización adapta su sistema de gestión estratégica de acuerdo con sus necesidades, su disponibilidad de recursos y su cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar F.(2004): Entrevista: proceso de implantación BSC, Departamento de Sistemas, Empresa Salud, Bogotá.

Ahn H. (2001): *Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report, Long Range Planning* 34, 441 – 461.

Cardona D. (2004): Entrevista: proceso de implantación BSC. Departamento de Calidad, Manufactura Cartón, Bogotá.

Consuegra A. (2004): Entrevista: proceso de implantación BSC, Jefe de Ventas, Mayorista Hogar , Bogotá.

Galindo J.E. (2004): Entrevista: proceso de implantación BSC, Jefe de Capacitación, Banco Nacional, Bogotá.

García R. (2004): Entrevista: proceso de implantación BSC, Subdirección de Planeación, Agencia Estatal, Bogotá.

Gómez A. (2004): Entrevista: proceso de implantación BSC, Gerente, Sanidad Portátil Ltda., Bogotá.

Irwin D. (2002): *Strategy Mapping in the Public Sector, Long Range Planning* 35, 637 – 647.

Jaramillo A. (2004): Entrevista: proceso de implantación BSC, Gerente, Servicios Bancarios S.A., Bogotá.

Kaplan R. S. y Norton D. P. (1993a): *Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review*, 134 - 142 (September – October).

Kaplan R. S. y Norton D. P. (1996a), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review*, 75 - 85 (January – February).

Kaplan R. S. y Norton D. P. (1996b): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston*.

Kaplan R. S. y Norton D. P. (2001): *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston*.

Kaplan R. S. y Norton D. P.(2004a): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan R. S. y Norton D. P. (2004b): Medir la disposición estratégica de los activos intangibles, *Harvard Business Review*, 48 - 60 (Febrero).

Lozano M. (2004): Entrevista: proceso de implantación BSC, Asesor proyectos, Oficina Defensoría Distrital, Bogotá.

Lyons B. y Gumbus A. (2004): *How Unilever HPC-NA Sold its Employees on the Balanced Scorecard*, *Strategic Finance*, 42 – 46 (April)

Moreno D. (2004): Entrevista: proceso de implantación BSC, Subdirección de Calidad y Procesos, Telecomunicaciones, Bogotá.

Niven P. R. (2002): *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Olarte M. (2004): Entrevista: proceso de implantación BSC, Dirección Planeación, Petrolera Multinacional, Bogotá.

Olve N.G., Roy J. y Wetter M. (1999): Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral, Finlandia.

Rucci A. J., Kirn S. P., y Quinn R. T. (1998): *The Employee- Customer- Profit Chain at Sears*, *Harvard Business Review*, 83 - 97 (January – February).

Schneiderman A. M. (1999): *Why Balanced Scorecards Fail*, *Journal of Strategic Performance Measurement*, 6 – 11 (January).

Shaw G., Brown R. y Bromiley P.(1998): *Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning*, *Harvard Business Review*, 41 - 50 (May – June).

Shenhar A. J., Dvir D., Levy O. y Maltz A. C. (2001) *Project Succes: a Multidimensional Strategic Concept*, *Long Range Planning* 34, 699 - 725.

Smits H. N. J. y Groeneveld J. M. (2001): *Reflections on Strategic Renewal at Rabobank: A CEO Perspective*, *Long Range Planning* 34, 249 - 258.

Younes M. (2004): Entrevista: proceso de implantación BSC, Jefe de Calidad, Productora Grifería, Bogotá.