

LA CONTRIBUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL APOYO A LA GERENCIA

Scaramussa, Sadi A. (1); Reisdorfer, Vitor K. (2); Ribeiro, Antonio A. (2)

(1) Universidad Nacional de Misiones

Facultad de Ciencias Económicas

Ruta Nacional N° 12, Km 7 y ½, C.P. - 3304

Miguel Lanús - Misiones - Argentina

(2) URI – Campus Santo Ângelo

Ruta Universidade das Missões, 464 – CEP. 98.802-470

Santo Ângelo – RS – Brasil.

E-mail: administrativo@coopatrigo.com.br

RESUMEN

El balanced scorecard - BSC - tratado inicialmente como un sistema de medición de desempeño con base en indicadores, que con el pasar de los tiempos mejoró y hoy es posible afirmar que se trata de una herramienta de gestión. Presenta un orden de conceptos e ideas preexistentes de una manera lógica, objetiva e inteligente. Su correcta aplicación implica una serie de ventajas, como la integración de medidas financieras y no financieras, la comunicación feedback de la estrategia, el vínculo con planeamiento y presupuesto, mayor foco en alinear la organización.

Los beneficios de la implantación son los más variables, donde podemos apuntar que el BSC ofrece una metodología de gestión empresarial que se propone no solamente como indicadores financieros de medición al desempeño operacional. La aplicación estratégica transforma esa metodología en herramienta gerencial y disponible para toda la organización.

PALABRAS CLAVE: Balanced scorecard; herramienta de gestión; estrategia y planeamiento.

INTRODUCCIÓN

El planeamiento estratégico, consiste en desarrollar una conexión de contratos interrelacionados, explícito e implícito, entre la empresa y sus grupos de clientes, empleados, socios y comunidad, principalmente.

Según Atkinson, “el planeamiento es identificar lo que los propietarios esperan de sus participaciones en la empresa y que deben elegir una estrategia para alcanzar los objetivos primarios de la empresa”. [Atkinson et al., 2000, p.566]⁽¹⁾.

La definición para la estrategia consiste en tres abordajes: La primera, relaciona estrategia con planeamiento, la segunda aumenta el concepto, resaltando que se trata de una visión de futuro deseada y de los medios para alcanzarla. Un tercer abordaje coloca la estrategia de manera pragmática, como un instrumento de dirección de las organizaciones, no necesariamente un plan, pero un comportamiento maduro para situar la organización en su ambiente, conociendo y utilizando recursos disponibles.

La planificación es el proceso de decidir lo que se debe hacer y como hacerlo, antes de la acción en sí. El proceso de planeamiento estratégico de orientación puede ser dividido en misión y visión. Así, Misión - trata de la razón de ser de la entidad, el motivo de su existencia. Almeida describe que “la misión es definida en los fines; y Visión - para los individuos, la visión es el gusto y la facilidad de involucrarse en una actividad”. [Almeida, M.I.R., 2001, p. 14]⁽²⁾.

Para las organizaciones, la definición también se aplica y se completa con la visión de futuro. Campos describe como “una situación prevista para el futuro de la organización”. [Campos, V.F., 1996, p. 303]⁽³⁾.

El proceso de dirección sigue: estrategia - en el momento de escoger la estrategia el administrador puede aprovecharse de una serie de clasificaciones genéricas de los temas

estratégicos; y objetivo - que es un punto concreto que se quiere alcanzar, debiendo tener parámetros numéricos y datas a ser alcanzadas.

Según Gaj:

La administración estratégica es el sistema de administrar, con énfasis en el equilibrio entre turbulencia, capacitación y estrategia. Por tanto, la transformación estratégica debe ocurrir en tres dimensiones: responsabilidad interna, intensidad de los vínculos externos y transformación de la postura estratégica. [Gaj, L., 1987, p. 176]⁽⁴⁾.

La contabilidad es el instrumento que abastece el máximo de informaciones para la toma de decisiones en la empresa, puede ser estudiada de diversas maneras y numerosos enfoques a la solución de cuestiones, como el reconocimiento de ingresos, por ejemplo. Seis enfoques son presentados: fiscal, legal, ético, económico y estructural.

Partiendo de un concepto económico, la contabilidad puede ser estudiada sobre el enfoque gerencial y financiero. Donde la contabilidad financiera se expone con propósitos externos, como: accionistas, acreedores y autoridades del gobierno. La contabilidad gerencial tiene por objetivo producir informaciones operacionales y financieras para empleados y administradores.

El sistema es un conjunto de elementos interdependientes, o un todo organizado o partes que se interrelacionan formando un todo unitario y complejo. Los sistemas son abiertos o cerrados; los sistemas cerrados son aquellos aislados en el medio ambiente y los sistemas abiertos son aquellos que se comunican con el medio ambiente. Por lo tanto, el sistema de información, además de ser un sistema abierto, es el principal elemento de comunicación entre los sistemas gerenciales y sus ambientes.

Cassarro afirma que:

Técnicamente, los datos son informaciones básicas antes de ser procesados por un computador, mientras que las informaciones son las relatorias, los resultados del procesamiento de datos. Los datos alimentan, son introducidos en el sistema y las informaciones son producidas. [Cassarro, A.C., 1988, p. 38]⁽⁵⁾.

A la información, hay muchas maneras de conceptualizarla, dependiendo del ángulo de observación y del campo de conocimiento en que se busca tal concepto. Desde el punto de vista más específico de sistema de información, se examina el concepto a partir del entendimiento de la información como resultado del tratamiento de datos. Así, es posible

entender el dato como un elemento de la información, que, tomado aisladamente, no transmite ningún conocimiento, o sea, no contiene un significado intrínseco.

El sistema de información es una combinación de personas, facilidades, tecnologías, medios, procedimientos y controles, con los cuales se pretende mantener canales de comunicaciones relevantes, procesar transacciones de rutina, llamar la atención de los dirigentes y demás personas para eventos internos y externos, para asegurar que se tomen decisiones inteligentes.

Podemos deducir que el sistema de información contempla el almacenamiento y el procesamiento de datos, organizándolos para transformarlos en información útil para que los administradores tomen decisiones y el control de las actividades organizacionales. Las informaciones generadas por el sistema de información debe servir como instrumento de apoyo a los gestores de las organizaciones. El sistema de información debe proporcionar a los gestores informaciones tanto sobre el pasado como para el futuro.

El proceso de tomar decisión según la opinión de Pereira:

La racionalidad, es la capacidad de usar la razón para conocer, juzgar, elaborar pensamientos y explicaciones y es ella que habilita el hombre a elegir entre alternativas, a juzgar los riesgos provenientes de sus consecuencias y efectuar elecciones conscientes y deliberadas. Como toda la decisión envuelve hechos y juzgamientos de un contenido, ella tiene también un contenido ético. [Pereira, M.J.L.B.1997, p. 177]⁽⁶⁾.

Considerando que la contabilidad gerencial es un instrumento de información dentro de la empresa capaz de atender a las necesidades de sus dirigentes para tomar decisiones racionales, la investigación propuesta tendrá como meta la recolección de información capaz de atender las necesidades de las empresas para tomar decisiones.

Un sistema de información gerencial debe, por lo tanto, proveer informaciones relacionadas al pasado y al presente de la empresa. Así como también del futuro, relacionado a hechos relevantes, tanto dentro como fuera de la organización, para auxiliar al proceso decisorio y proveer un soporte a las funciones de planeamiento y control. La contabilidad gerencial se caracteriza por abastecer datos e informaciones a los administradores con la finalidad de auxiliar en el proceso decisorio.

Por lo tanto la contabilidad financiera, también denominada contabilidad general, es un conjunto de informaciones ordenadas que pueden servir de base para un sistema de informaciones gerenciales.

1. Balanced Scorecard

El BSC no se originó de los conceptos de la administración estratégica. El surgimiento está relacionado con las limitaciones de los sistemas tradicionales de evaluación de desempeño, lo que no deja de ser uno de los problemas del planeamiento estratégico. Entretanto, conforme su evolución y uso, éste instrumento se tornó una importante herramienta de gestión estratégica. Más que un ejercicio de medición del BSC, motiva mejorías e incrementos en áreas críticas, como desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados.

La contabilidad no había acompañado adecuadamente esos cambios y los textos contables no presentaban discusiones sobre técnicas, procedimientos o propiedades de la mensuración de productividad. La mensuración de la productividad, al que todo indicaba, aún había sido considerada parte de la información que daba soporte a los gestores en sus decisiones y en actividades de control.

La contabilidad no podría desempeñar el papel principal de promover o implementar innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales, pero podría desempeñar un papel crítico en ese esfuerzo, desarrollando nuevas medidas no financieras de desempeño, tales como productividad, calidad, costos de inventarios entre otras, para evaluar el progreso de la empresa en relación aquellos cambios.

Los sistemas tradicionales de medición de desempeño, como soporte a la gestión de las grandes empresas con múltiples actividades y productos, fueron criticados por no auxiliar en la evaluación de la eficiencia de los procesos y de resultados de sus productos.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1992), el BSC indica como decidir sobre lo que debe ser medido, los factores claves de la estratégica y como esas informaciones deben ser dispuestas para que puedan tener mayor utilidad en la gestión del negocio.

1.1. Definición y Objetivos del Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (2000), inicialmente definieron el BSC como un sistema de medición de desempeño y, posteriormente, como un sistema de gestión estratégica.

La definición se muestra interesante en lo se refiere al proceso de toma decisiones. Entretanto, se puede hacer algunas críticas. Primero, el BSC tiene por finalidad más que el proceso de decisiones, pues también enfoca la comunicación de la estrategia y el feedback de su cumplimiento.

Aunque el BSC no se encamina solamente para tomar decisiones, y no contempla todos los componentes de un sistema, parece más adecuado clasificarlo como una herramienta de gestión.

El principal objetivo del BSC está en la relación del planeamiento estratégico con las acciones operacionales de la empresa por medio de las siguientes acciones: esclarecer y traducir la visión y la estrategia; comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas; planear, establecer metas y ordenar iniciativas estratégicas; mejorar el feedback y el aprendizaje estratégico.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1997), la lógica del método BSC debe poseer como componentes: objetivos estratégicos - implica la traducción de la visión de futuro en objetivos organizados en relación de causa y efecto, y forma clara; indicadores claves de desempeño - como será medido y acompañado el éxito de cada objetivo; establecimiento de metas a lo largo del tiempo - se trata del nivel de desempeño esperado o la tasa de mejoría necesaria para cada indicador, plan de acción y proyectos estratégicos - asociados a las metas dispuestas, planes de acción y proyectos deberían ser establecidos a fin de viabilizar su alcance.

1.2 Las Perspectivas de Negocio del BSC – Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento

Para entender mejor la operación de las perspectivas de valor, es preciso tener en mente que el BSC es la evolución de un sistema de medición para el modelo de gestión estratégica integrada.

De acuerdo con Herrero:

Las ideas presentadas por los pensadores de negocios propician el lenguaje común para facilitar el desenvolvimiento del diálogo entre el ejecutivo líder del proyecto y los miembros del equipo responsable por la formulación y implementación del BSC. [Herrero, E., 2005, p. 64-65]⁽⁷⁾.

Una de las mayores contribuciones del BSC es posibilitar la traducción de la estrategia en objetivos, medidas e iniciativas de fácil entendimiento por los participantes de la organización.

1.2.1 La Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene por objetivo mostrar si las estrategias elegidas e implementadas por una organización están contribuyendo al alza del valor de mercado de la empresa, a la generación de valor económico y al aumento de la riqueza de los socios.

Porter explica que “el retorno sobre inversiones en el largo plazo es el punto de partida para llegar a una buena estrategia”. [Porter, M., 2000, p. 23]⁽⁸⁾. El desempeño de cualquier empresa es motivado por la rentabilidad derivada del negocio y de la posición que la compañía ocupa en el ámbito de su competencia principal.

Para Kaplan y Norton, “los objetivos financieros auxilian el cambio de foco para las otras perspectivas del BSC”. [Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 1997, p. 49]⁽⁹⁾. Cualquier medida debe ser parte de una cadena de relaciones de causa y efecto que culminan con la mejoría del desempeño financiero. El scorecard debe contar la historia de la estrategia, comenzando por los objetivos financieros de largo plazo y relacionando las acciones que necesitan ser tomadas con relación a los clientes, procesos internos y, por fin, personal y sistemas, a fin de que, en largo plazo, se produzca el desempeño económico.

Por lo tanto, el desarrollo del BSC debe empezar con un intenso diálogo entre el ejecutivo principal de la unidad de negocio y el director financiero de la empresa sobre la categoría financiera y los objetivos específicos de la unidad. Ese diálogo identificará el papel de la unidad de negocio dentro de la estructura empresarial. De acuerdo con las fases, son sugeridos tres temas financieros que estructura la estrategia empresarial: crecimiento del

ingreso; reducción de costos para mejorar la productividad y utilización de activos – estrategia de inversiones.

Las unidades de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa y su implementación y ejecución están contribuyendo para la mejora de los resultados.

1.2.2 La Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente tiene por objetivo mostrar si las elecciones estratégicas implementadas por una organización están contribuyendo para el aumento del valor percibido por el cliente con relación a los productos, servicios, imagen de marca, experiencia de compra y relación. La perspectiva del cliente califica si la proposición de valor para los segmentos de clientes está siendo concretada.

La satisfacción y retención del cliente y el enfoque en el mercado son las fuerzas que estimulan las organizaciones que desean sobrevivir y prosperar. El mayor principio es el respeto por el valor de la satisfacción del cliente en todos los momentos y por el conocimiento de cómo recolectar, analizar y utilizar las informaciones de los clientes y del mercado con vista a incrementar los negocios.

Según Kaplan y Norton, “las propuestas de valor son los vectores para las medidas esenciales de resultado en la perspectiva de los clientes”. [Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 1997, p. 67-68]⁽¹⁰⁾. Describe la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que el negocio ofrece a los clientes.

Para Kaplan y Norton, “la proposición de valor determina los segmentos de mercado aspirado por la estrategia y la manera como la organización se distinguirá en los segmentos meta con relación a la competencia”. [Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 2000, p. 98-99]⁽¹¹⁾.

La correcta identificación de los objetos son la perspectiva del cliente y atributos de la propuesta de valor, orienta a la elección de los objetivos de la dimensión de procesos internos.

Por lo tanto, las empresas que adoptan al BSC como sistema de gestión deben elegir, por ejemplo, los siguientes temas estratégicos: valor vitalicio de los clientes, participación en

las compras del cliente, lucro de los clientes, relación con los clientes, satisfacción de los clientes y participación en el mercado.

1.2.3 La Perspectiva de los Procesos Internos

La perspectiva de los procesos internos nos lleva al tema de ejecución de la estrategia, esto es, si el plan de la alta administración para generar valor económico para clientes y, en consecuencia, elevar el valor de mercado de la empresa y la riqueza de los socios está siendo implementado con éxito.

En esa perspectiva del BSC, el ejecutivo líder y el equipo de proyecto identifican los procesos críticos del negocio que son esenciales para transformar la proposición de valor en una realidad para el cliente y fuente de ventaja competitiva.

Para Kaplan y Norton, “los sistemas de medidas de desempeño de la mayoría de las empresas localizan la mayoría de los procesos operacionales existentes”. [Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 1997, p. 97]⁽¹²⁾. En el BSC, se recomienda que los ejecutivos definan una cadena de valor completa de los procesos internos que empezaría con el proceso de innovación, identificación de las necesidades actuales y futuras de los clientes y desenvolvimiento de nuevas soluciones para que esas necesidades, prosigan con los procesos de operación, entrega de los productos y prestación de servicios a los clientes existentes, y termine con el servicio de posventa, oferta de servicios que complementan el valor proporcionado a los clientes por los productos o servicios de una empresa.

La identificación de los procesos críticos por medio del decenio de la cadena de valor permite la selección de los indicadores de desempeño que mejor midan los procesos críticos. Mientras, los sistemas de contabilidad y costos tradicionales pueden no estar preparados para medir los identificadores con la visión de procesos. Kaplan y Norton (1997) enfatiza que, en general, el análisis de costos apoyados en actividades permite que las empresas midan el costo de procesos que, juntamente con la medición de la calidad y del tiempo de ciclo, ofrecen parámetros importantes. La medida que las empresas utilizan, la mejora continua o la mejora discontinua de procesos internos importantes, los tres conjuntos

de medidas – con base en costos, calidad y tiempo – ofrecerán datos que indicarán si las metas de esos programas de mejoría están siendo alcanzadas.

1.2.4 La Perspectiva de Aprendizaje y del Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene por objetivo evaluar cual es el valor del empleo para la empresa en tres niveles de contribución: como individuo, como miembro de un equipo de trabajo o como alguien integrado a la cultura organizacional. Así, los administradores necesitan identificar cuál es la estructura hará viable el crecimiento sustentable de la empresa a largo plazo.

Según Kaplan y Norton, “la habilidad de una organización para innovar, mejorar y aprender se relacionan directamente con su valor”. [Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 1996, p. 75]⁽¹³⁾. En otras palabras, solamente por medio de su habilidad para lanzar nuevos productos, crear más valor para sus clientes y mejorar su eficiencia operacional una empresa consigue penetrar en nuevos mercados, aumentar ingresos y márgenes, creciendo y aumentando el valor para sus socios.

La elaboración del balanced scorecard revela tres categorías de objetivos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: capacidad de los empleados; capacidad de los sistemas de información y motivación, empowerment y orden.

De acuerdo con lo que afirma Herrero:

Las empresas visionarias reconocen que sus principales fuentes de renovación son las personas motivadas y de acuerdo con los valores de la organización, siendo que en este sentido, esas empresas desarrollan un conjunto de prácticas consideradas como esenciales para el desarrollo de su cultura organizacional. [Herrero, E., 2005, p. 186]⁽¹⁴⁾.

1.3 Construcción de un BSC

Toda empresa tiene características propias y puede desear seguir su propio camino para la construcción del BSC. Mientras, podemos delinear un plan típico y sistemático que utilizamos para crear scorecards en las organizaciones. En el caso de ser ejecutado de forma adecuada, este proceso de cuatro etapas (financiera, clientes, procesos internos,

aprendizaje y crecimiento) incentivará el compromiso de los ejecutivos y gerentes, ayudan a alcanzar los objetivos de los programas.

El gran objetivo es promover una comprensión y un análisis crítico de las direcciones de negocios y de la visión de futuro, y rescatar las directrices estratégicas, analizando su coherencia con la dirección de negocio y la visión de futuro. Se trata de un diagnóstico de fundamental importancia, pues todo el trabajo de definición de objetivos e indicadores requiere insumos del planeamiento estratégico.

Las actividades de esta etapa implican colocar los objetivos estratégicos en las cuatro dimensiones del BSC, correlacionándolas entre sí. En ese proceso podrán o no surgir lagunas en la relación entre los individuos integrantes del proceso, que deberán ser eliminadas a partir de nuevas discusiones y análisis del planeamiento estratégico de la organización.

La intención del BSC es el de contar la historia de la empresa. Las cuatro dimensiones presentadas se constituyen suficientes para la mayoría de las empresas.

Otro punto importante es la necesidad de dividirse los objetivos en grandes temas estratégicos. Para Kaplan y Norton, "los temas estratégicos reflejan la visión de los ejecutivos conforme al que debe ser hecho internamente para la obtención de resultados estratégicos". [Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 2000, p. 90]⁽¹⁵⁾.

Al tratar sobre la elección y elaboración de los indicadores, el objetivo esencial de la selección de indicadores es la identificación de los que mejor comuniquen el significado de la estrategia.

Un gran desafío en la definición de indicadores claves es estimular y desarrollar la cultura de evaluación de desempeño estratégico. Considerando este gran objetivo, los indicadores deberán ser definidos en números para monitorear y evaluar la estrategia de la organización.

Para cada indicador definido, se crea un cuadro con origen de datos, o sea, cualquier entidad de la organización será responsable por la provisión de informaciones asociadas a cada sector.

Kaplan y Norton afirman que “un mapa estratégico bien construido debe mostrar las relaciones entre los procesos internos y los activos intangibles”. [Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 2004, p. 354]⁽¹⁶⁾.

1.3.1 Elaboración del Plan de Implementación

Una vez definido los indicadores asociados a los diferentes objetivos estratégicos, se definen metas, planes de acción y responsables, a fin de encaminar la implementación de la estrategia. Como actividad final, se priorizan esos proyectos y planes de acción en el tiempo, de acuerdo con la disponibilidad de recursos existentes para la operación de los mismos. Esa prioridad facilita el acompañamiento y el control de los proyectos.

En esta etapa también es definido todo el proceso de monitoreo y control de la estrategia de la organización, incluyendo la definición de la frecuencia de la realización de reunión de jefes, los procedimientos para la comunicación de corrección de direcciones y redefiniciones estratégicas, los mecanismos para autorizar la recolección de datos y la visualización de los indicadores a lo largo del tiempo y el desdoblamiento de BSC en niveles tácticos y operacionales.

Kaplan y Norton afirman:

Un proyecto típico de introducción del scorecard puede llevar 16 semanas. Ni todo el tiempo necesario es ocupado con las actividades del scorecard. El cronograma es, en gran parte, determinado por la disponibilidad de los ejecutivos para entrevistas, workshops y reuniones de subgrupos. [Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 1997, p. 323]⁽¹⁷⁾.

La velocidad con que las nuevas estrategias producen resultados indica que el éxito de las empresas no surge del lanzamiento de nuevos productos o servicios extraordinarios, de grandes inversiones de capital o hasta de la construcción de nuevos activos intangibles o intelectuales.

El BSC muestra un referencial para describir y comunicar la estrategia de forma coherente y con imaginación. No es posible implementar la estrategia sin describir. El uso por el scorecard de indicadores cuantitativos, pero no financieros, posibilita la descripción y mensuración del proceso de creación de valor, y no de la simple inferencia.

Para Kaplan y Norton:

Las organizaciones enfocadas en la estrategia rompen esa barrera. Los ejecutivos substituyen las estructuras de los informes formales por temas y prioridades estratégicas que posibilitan la difusión de un mensaje consistente y a la adopción de un conjunto de prioridades coherentes en todas las diferentes unidades organizacionales dispersas. [Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 2000, p. 22]⁽¹⁸⁾.

Las organizaciones enfocadas en la estratégica exigen que todos los empleados la comprendan y realicen sus tareas cotidianas de modo que contribuyan para su éxito. Pues se trata de comunicación vertical. Los ejecutivos deben usar el BSC como herramienta en los procesos de comunicar la estrategia y educar la organización.

Las empresas exitosas que adoptaron al BSC implementaron un proceso de gestión de la estrategia. Tratándose de un proceso que integra la gestión táctica y la gestión estratégica en un único proceso intermiso y continuo.

Los BSC iniciales representan hipótesis sobre la estrategia y son las mejores estimativas de las acciones que redundan en el suceso financiero de largo plazo.

El programa de BSC exitoso comienza con el reconocimiento de que no se trata de un proyecto de medición, pero sí de un programa de cambios. Inicialmente la referencia es la movilización y la creación de impulso para el lanzamiento del proceso. Después de la movilización de la organización, la referencia convierte la gobernabilidad, con énfasis en abordajes corrientes y basadas en el trabajo en equipo, como modo de realizar con la naturaleza no estructurada, la transición para un nuevo modelo de desempeño. Finalmente, desarrollar un nuevo modelo gerencial – un sistema gerencial estratégico que institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras en un nuevo sistema de gestión. Las nuevas fases pueden desarrollar a lo largo de dos o tres años.

CONCLUSIÓN

El planeamiento estratégico, consiste en desarrollar una conexión de contratos interrelacionados, explícito e implícito, entre la empresa y sus grupos de clientes, empleados, socios y comunidad, principalmente.

El proceso de planeamiento estratégico de orientación puede ser dividido en misión, que es la razón de existir de la entidad, y visión, que para los individuos es el gusto y la facilidad de integrarse a una actividad.

Para que la empresa se mantenga en el mercado, es esencial que sus gestores tengan conciencia de que se hace necesario realizar evaluaciones cuantitativas y cualitativas de desempeño, para auxilio de las decisiones y acciones correctivas.

Al calcular las influencias que pueden ser provocadas por acciones internas y externas, la empresa debe percibir que apenas con evaluaciones tradicionales, siempre ligadas a la producción o la comercialización, no se considera los beneficios de las evaluaciones de acción, dirigidas para otros eslabones de la cadena de valor, donde fundamentalmente se encuentra el cliente.

Podemos concluir que el BSC, como un nuevo sistema de gestión estratégico, produce un claro entendimiento de como la decisión del gestor puede impactar directamente no sólo en su área de responsabilidad, pero sí en toda la estrategia de la empresa, contribuyendo en la relación de las acciones de hoy con las metas de mañana.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ATKINSON, A. A. et al. (2000), Contabilidade gerencial, Tradução André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro, Revisão técnica Rubens Fama, São Paulo, Atlas, p.566.
- (2) ALMEIDA, M. I. R. (2001), Manual de planejamento estratégico, São Paulo, Atlas, p.14.
- (3).CAMPOS, V. F. (1996), Gerenciamento pelas diretrizes, 2ª edição, Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, p.303.

- (4) GAJ, L. (1987), *Administração Estratégica*, São Paulo, Ática, p.176.
- (5) CASSARRO, A. C. (1988), *Sistemas de informações para tomada de decisões*, São Paulo, Pioneira, p.38.
- (6) PEREIRA, M. J. L. B. (1997), *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*, São Paulo, Makron Books, p.177.
- (7) HERRERO, E. (2005), *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*, Rio de Janeiro, Elsevier, p.64-65.
- (8) PORTER, M. (2002), *A nova era da estratégia*, HSM Management, Edição especial, março-abril de 2000, In. JÚLIO, C. A; e NETO, J. S. (org), *Estratégia e Planejamento*, autores e conceitos imprescindíveis, São Paulo, Publifolha, p.23.
- (9) KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*, 19ª edição, Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro, Elsevier, p.49.
- (10) KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (1997), *A estratégia em ação: balanced scorecard*, 19ª edição, Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro, Elsevier, p.64-68.
- (11) KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (2000), *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios*, 8ª edição, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, Elsevier, p.98-99.
- (12) KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (1997), *A estratégia em ação: balanced scorecard*, 19ª edição, Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro, Elsevier, p.97.
- (13) KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (1996), *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, Boston, v. 74, n.1, p. 75-85, Janeiro-Fevereiro, p.75.
- (14) HERRERO, E. (2005), *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*, Rio de Janeiro, Elsevier, p.186.

(15) KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (2000), Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios. 8ª edição, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, Elsevier, p.90.

(16) KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (2004), Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, Elsevier, p.354.

(17) KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (1997), A estratégia em ação: balanced scorecard, 19ª edição, Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro, Elsevier, p.323.

(18) KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (2000), Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios. 8ª edição, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, Elsevier, p.22.

BIBLIOGRAFÍA

ALMEIDA, M. I. R. (2001), Manual de planejamento estratégico, São Paulo, Atlas.

ATKINSON, A. A. et al. (2000), Contabilidade gerencial, Tradução André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro, Revisão técnica Rubens Fama, São Paulo, Atlas.

CAMPOS, V. F. (1996), Gerenciamento pelas diretrizes, 2ª edição, Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.

CASSARRO, A. C. (1988), Sistemas de informações para tomada de decisões, São Paulo, Pioneira.

GAJ, L. (1987), Administração Estratégica, São Paulo, Ática.

HERRERO, E. (2005), Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática, Rio de Janeiro, Elsevier.

KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (2004), Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, Elsevier.

KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (2000). Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios, 8ª edição, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, Elsevier.

KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (1997), A estratégia em ação: balanced scorecard, 19ª edição, Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro, Elsevier.

KAPLAN, R. S. e NORTON D. P. (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, Boston, v. 74, n.1, p. 75-85, janeiro-fevereiro.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1992), The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, Boston, v.70, Iss.1, pp.71-79, Janeiro-Feveiro.

PEREIRA, M.J.L.B. (1997), Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão, São Paulo, Makron Books.

PORTER, M. (2002), A nova era da estratégia, HSM Management, Edição especial, março-abril de 2000, In. JÚLIO, C.A. e NETO, J.S. (org), Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis, São Paulo, Publifolha.