



# Propuesta de un Esquema de Planeación Estratégica con base al Cuadro de Mando Integral (BSC). Caso Banco de México

## Artículo de investigación

Recibido: 5 de noviembre de 2017

Aceptado: 9 de enero de 2018

Disponible en línea:

Jorge Utrilla Armendáriz \*

María Luisa Saavedra García \*\*

María Elena Camarena Adame \*\*\*

## Resumen

El objetivo de este trabajo consistió en realizar una revisión documental de los postulados de planeación estratégica y particularmente del Cuadro de Mando Integral (BSC) considerando diversas críticas a dicho esquema derivadas de estudios empíricos con la finalidad de proponer mejoras al proceso de planeación estratégica de cualquier organización para luego aplicarlo en un caso real: el proceso de planeación estratégica del área de supervisión del Banco de México. Los hallazgos principales fueron que el BSC podría enriquecerse mediante (i) inclusión de una nueva perspectiva de riesgos, (ii) mejoramiento de la métrica, (iii) análisis de desperdicios y flujo continuo, (iv) empleo de analytics y minería de datos, (v) manejo de cadena de valor y (vi) nueva perspectiva de ética corporativa y ambiental, así como una propuesta de interrelación y cadena de valor de la Entidad.

## Palabras clave

Cuadro de Mando Integral BSC, Planeación estratégica, Riesgo operacional, Inteligencia de negocios, Cadena de valor.

## Abstract

The objective of this work is to perform a documentary review of the postulates of strategic planning and particularly the Balanced Score Card (BSC) considering several critiques to this scheme derived from empirical studies with

\* Doctor en Administración por la Universidad La Salle Ciudad de México. Profesor de la Universidad Tecnológica de México, [jutrilla62@yahoo.com.mx](mailto:jutrilla62@yahoo.com.mx)

\*\* Doctora en Ciencias de la Administración por la UNAM. Investigadora de la Universidad Nacional Autónoma de México, Miembro del Sistema Nacional del Conacyt Nivel 1. [maluisasaavedra@yahoo.com](mailto:maluisasaavedra@yahoo.com)

\*\*\* Doctora en Ciencias de la Administración por la UNAM. Investigadora de la Universidad Nacional Autónoma de México, Miembro del Sistema Nacional del Conacyt Nivel 1. [mcamarena\\_adame@hotmail.com](mailto:mcamarena_adame@hotmail.com)

the purpose of proposing improvements to the process of strategic planning of any organization to apply it in an empirical case of the strategic planning process of the supervision area of the Bank of Mexico. The main findings were that the BSC could be enriched by (i) including a new risk perspective, (ii) improved metrics, (iii) waste analysis and continuous flow, (iv) analytics and data mining, (v) value chain management and (vi) a new perspective of corporate and environmental ethics, as well as a proposal of interrelationship and chain of value of the Entity.

### Key words

Balanced Scorecard of BSC, Strategic Planning, Operational Risk, Business Intelligence, Value Chain.



## 1. Introducción

En la literatura de dirección estratégica, el cuadro de mando integral (mejor conocido como *Balanced Scorecard*, BSC) se considera como una de las herramientas más importantes para la implementación de la estrategia (Grant, 2006). Su utilidad destaca en el momento de desarrollar objetivos operativos para la comunicación de la misión y estrategia de la empresa, así como en la medición del grado de consecución de éstas, proponiendo convertir la estrategia en un conjunto de medidas de actuación que permiten su traducción y gestión. De esta forma, un BSC está constituido por un conjunto limitado de medidas financieras y no financieras organizadas en cuatro principales perspectivas interrelacionadas entre sí (Kaplan y Norton, 1992), que describen la estrategia organizativa a través de relaciones causa-efecto entre los indicadores: (1) financiera, (2) cliente, (3) interna e (4) innovación y crecimiento.

En diversas investigaciones se han propuesto acciones tendientes a enriquecer el BSC (Ittner, Larcker y Meyer 2003; Jaraman, Yodong y Means, 2002; Sharker 1999) aunado a otras técnicas como son Análisis Estructural, Cadena de Valor, EVA, Canvas, Six Sigma, Gestión de Riesgos, etcétera. Resulta difícil encontrar estudios sobre el BSC que agrupen diversas técnicas y compilen propuestas por lo que el objetivo de esta investigación consiste en realizar una revisión documental de los postulados de planeación estratégica y particularmente el Cuadro Integral de Mando (BSC) con la finalidad de proponer mejoras al proceso de planeación estratégica de una entidad para luego aplicarlo en un caso real: el proceso de planeación estratégica del área de supervisión del Banco de México. Por lo que se planteó la pregunta de investigación ¿Cómo se puede mejorar el esquema de planeación estratégica con base en el análisis de las críticas realizadas al BSC?

Este artículo se encuentra estructurado en tres apartados, en el apartado I. Marco teórico, se describen aspectos generales de la planeación estratégica y sus principales postulados así como de la estrategia competitiva propuesta por Michael Porter colocando este marco de acción ante la técnica del *Balanced Scorecard* propuesta Kaplan y Norton, así como de su nuevo enfoque en el que estos autores enriquecen su trabajo, en el apartado II. Críticas y mejoras al BSC; se realiza una síntesis de manera enunciativa más no limitativa de las críticas y propuestas de mejora la BSC, en el apartado III. Caso, se propone el esquema de planeación de una organización bancaria, con la finalidad de mostrar los beneficios que podría aportar, y por último se presenten las conclusiones.

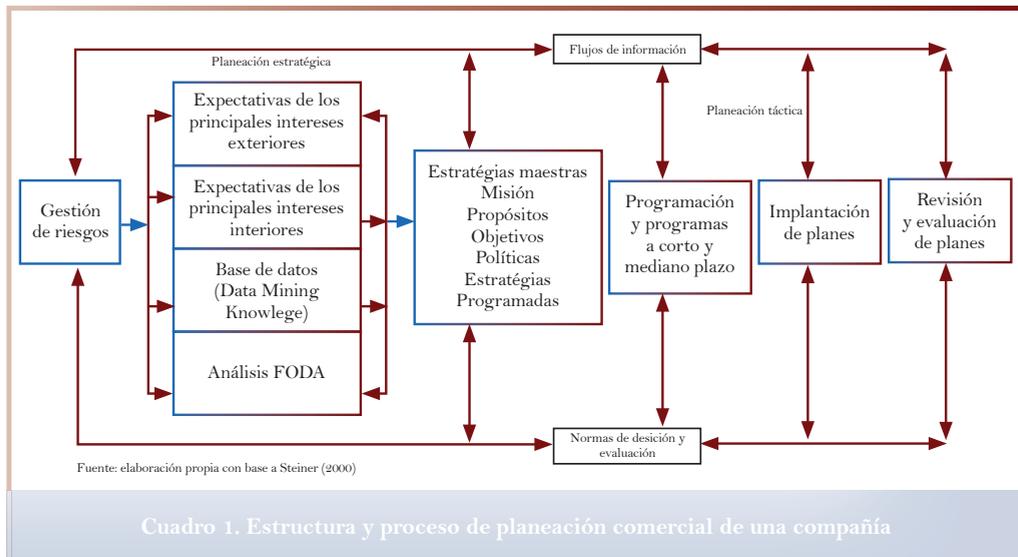
Se advierte que no se pretende realizar una crítica a los estudios de Kaplan y Norton sino una recopilación de técnicas y factores a considerar en la planeación estratégica con base en trabajos teóricos y empíricos, sustentada en los trabajos, tanto de BSC como de otros autores, es importante destacar que Kaplan y Norton realizan adiciones y mejoras a lo largo del tiempo las cuales robustecen enormemente su trabajo con enfoque hacia la estrategia y la medición de activos intangibles, reconociendo así la necesidad de la ventaja competitiva de Porter y otras técnicas afines integradas en su modelo bajo su propia visión.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Planeación estratégica

Steiner (2000) señala que la planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales en 1950, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica se ha ido perfeccionando, produciendo un gran acervo de conocimientos en el tema.

Al mismo tiempo Steiner (2000) define la planeación estratégica como un esfuerzo sistemático, más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para el logro de los propósitos básicos de la compañía, en un horizonte de tiempo y bajo un esquema operativo, táctico y estratégico. Para lograr dicho fin, presenta un modelo de planeación estratégica y táctica, que para la parte de planeación estratégica destaca la importancia de considerar las expectativas de clientes, tanto externos (sociedad, comunidad local, accionistas, clientes y proveedores) como internos (Alta gerencia, directivos, y personal en general), debe disponer de una base de datos (*data mining* o desarrollo de TI) que muestre tanto el desempeño actual como el pasado y riesgos potenciales, y la elaboración de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) todo ello, sin perder de vista la misión visión y valores y con base en ello, establecer la planeación táctica consistente en el diseño de programas de mediano y corto plazo, sobre una plataforma que permita evaluar continuamente dichos planes y programas (*feedback*), como se muestra en el Cuadro 1.



Cuadro 1. Estructura y proceso de planeación comercial de una compañía

## 2.2 Productividad vs Competitividad

El diccionario de Oxford de economía define la competitividad como “la capacidad de competir en los mercados de bienes y servicios”; no obstante Krugman (1994) critica el término y lo califica de obsesión peligrosa cuando se aplica a las naciones y señala que no es la competitividad lo que debería preocuparle a los países, sino más bien la productividad.

Porter (1980) define la estrategia competitiva como la búsqueda de un posicionamiento rentable y sustentable dentro de la industria. Señala que la estrategia es una fuerza hacia afuera, en tanto que la eficiencia operativa o productividad es hacia adentro, por lo que las empresas son sistemas abiertos que interactúan en un entorno cambiante y competitivo y las fuerzas de mercado son las que dan fuerza a la estrategia.

A su vez, Porter (1980) establece una serie de conceptos básicos de competitividad con el objetivo de establecer principios de ventajas competitivas a través de la identificación de actividades relacionadas que aporten un valor agregado a través de un instrumento que denomina “*Cadena de Valor*” en el que interrelaciona dichas actividades para lograr lo que denomina “nexos de cadena” entre actividades de soporte y de apoyo y logrando de esta manera obtener una “ventaja competitiva” ya sea en costos, diferenciación o concentración (especialización) basada en dos aspectos centrales la rentabilidad y factores de posición competitiva, los cuales centra en lo que denomina análisis estructural de las *5 fuerzas de mercado* (que tienen la capacidad de mover los precios, costos e inversión), siendo:

1. Poder de negociación con proveedores (inciden en el costo de las materias primas y otros insumos),
2. Poder de negociación con los compradores (inciden en la inversión y en los costos),
3. Riesgos potenciales (inciden en los precios),

4. Amenazas de productos sustitutos (inciden en los precios) y
5. Rivalidad entre empresas (inciden en los precios).

La cadena de valor es un instrumento eficaz para dividir y analizar la compañía tanto en las actividades que realiza, como en la manera en que éstas interactúan para comprender el comportamiento de los costos, medidos a través del valor actual neto o algún indicador que dé cuenta del rendimiento sobre la inversión de los recursos y su capacidad de aprovechamiento, haciendo énfasis en un sistema de actividades interdependientes que se relacionan por nexos entre sus actividades primarias (logística de entrada, de salida, operaciones, ventas y mercadotecnia y de servicios) y de apoyo (infraestructura de la empresa, adquisiciones, tecnologías de información y recursos humanos) a nivel meta, y a un nivel supra operacional, refiere alianzas o coaliciones en sus relaciones hacia afuera con otras entidades logrando la “*ventaja competitiva*”.

### 2.3 Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (1992) diseñaron el concepto del Cuadro de Mando Integral (BSC) el cual generó un cambio radical en la manera de medir la eficiencia en las estrategias empresariales, la idea fue establecer una herramienta metodológica que traduzca la estrategia en un conjunto de medidas de actuación que permitan identificar lo que debe monitorearse para comunicar a los niveles de decisión el logro de las metas en una serie de indicadores y entender por qué están dándose esos resultados.

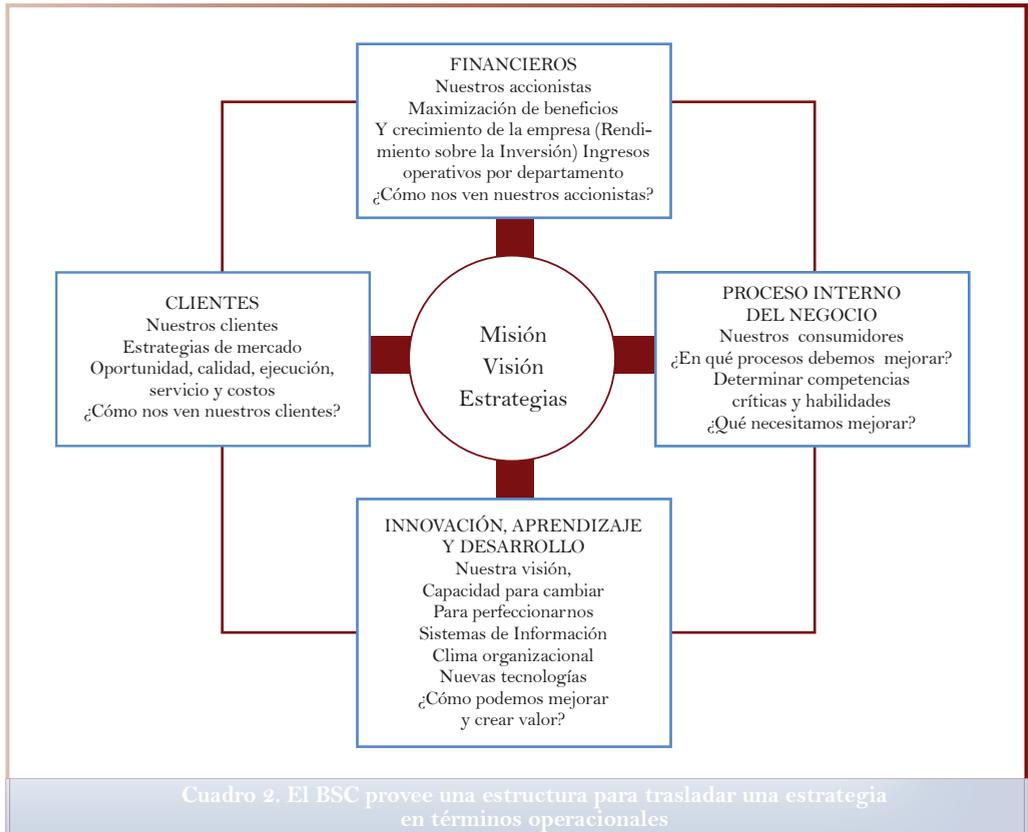
Lo anterior, bajo un esquema de visión más amplia que la financiera (al introducir tres perspectivas adicionales: a) clientes, b) procesos de negocios e c) innovación y aprendizaje. A este respecto, conviene indicar que la parte contable refleja la historia de la compañía y lo que preocupa es poder determinar la sustentabilidad de la empresa hacia el futuro, por lo que se tiene la premisa de que, si la compañía ha tenido buenos resultados, así será en el futuro, pero si la compañía no obtiene el valor esperado, se puede decir que está destruyendo valor en lugar de generarlo.

Kaplan y Norton (1992), señalan que como primer paso se deben definir la misión, visión y estrategia de negocio, para tal efecto establecen cuatro pasos, siendo:

1. Clarificar y trasladar la visión y la estrategia
2. Comunicar y ligar los objetivos y metas en la estrategia
3. Establecer un plan, Establecer medidas, y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Mejorar la estrategia mediante la retroalimentación y el aprendizaje.

Lo importante de esta técnica de BSC es que es una herramienta que se basa en la configuración de *un mapa estratégico* gobernado por las *relaciones de causa efecto*. Es decir, ninguna perspectiva funciona de forma independiente, lo que le da un carácter holístico a su técnica (Cuadro 2).

Posteriormente Kaplan y Norton (2000) refieren la necesidad de establecer indicadores denominados (indicadores clave de ejecución por sus siglas en inglés *Key Performance Indicators* KPI's) los cuales se obtienen de una subagregación de pesos relativos otorgados para cada perspectiva e indicador.<sup>1</sup>



Fuente: Kaplan y Norton (1992).

El modelo de BSC fue desarrollado para consultoría y se obtuvo inicialmente evidencia empírica en 12 empresas norteamericanas exitosas entre las que destaca "Motorola", con la idea de complementar las i) mediciones financieras, con las ii) no financieras: a) de satisfacción de clientes, b) procesos internos y c) actividades de innovación y mejora organizacional mediante la implementación de indicadores clave hacia la ejecución de la negociación, tal como una cabina de un aeroplano en las que se cuenta con un tablero que indica el nivel de combustible, velocidad del viento, altitud, comportamiento, destino y

<sup>1</sup> Asignar un peso relativo a cada una de ellas, por ejemplo 1= .32, 2=.25 3=.21 4=.22, siendo éste el nivel 2 y se multiplica por una apreciación interna de categorías, siendo el nivel 1. para obtener pesos globales. Lo anterior implica la adopción de objetivos a corto y largo plazo y medidas cuantitativas y cualitativas.

otros indicadores, de manera que con base en información actual se prevea la situación futura. No obstante, la confianza en los instrumentos podría llegar a ser fatal, de manera similar, los administradores deben ser capaces de ver la ejecución de diversas áreas a la vez, como si fuera el tablero de control de una aeronave.

El valor de esta técnica radica en que cada vez los activos intangibles cobran mayor importancia, por lo que las empresas necesariamente tienen que sufrir transformaciones para ser capaces de competir con base en la información de sus habilidades para explotar dichos activos.

## **2.4 El BSC nuevo enfoque**

Más tarde, con nuevas publicaciones Kaplan y Norton y otros autores afines a su técnica escriben libros y artículos en los que tratan de enriquecer su trabajo original con mayores elementos de análisis para la conformación de sus indicadores, en los que se observa la inclusión del mapa estratégico como herramienta clave, el concepto de innovación y un enfoque más integral elementos de la cadena de valor de Porter y del enfoque de sistema competitivo o de flujo continuo y otras técnicas y teorías administrativas y económicas, Kaplan (2010) mejora el modelo de BSC, respecto de la función de activos intangibles en su rol de creación de valor, señalando la necesidad de incorporar una medición sobre dichos activos para mejorar su administración. Después de esta publicación, numerosas compañías rápidamente adoptaron el BSC dando con ello un salto sustancial en el desarrollo de su potencial. Durante los 15 años posteriores y derivado de las experiencias y comunicación de resultados se desarrollaron diversas mejoras a la técnica del BSC, siendo:

- 1.** BSC en la medición de la ejecución (incorporando medidas no financieras, participación en el mercado, productividad, liderazgo en producto, responsabilidad pública, desarrollo personal, balance entre objetivos y estrategia)
- 2.** Objetivos y mapas estratégicos que permitan ligar activos intangibles a factores de los procesos críticos tales como medidas de calidad.
- 3.** Sistema de administración estratégica (transformación).
- 4.** Futuras oportunidades (extender la técnica a organizaciones sin fines de lucro, motivación intrínseca e extrínseca, etcétera).

Los principales trabajos donde se muestra la incorporación de mejoras al modelo original se sintetizan a continuación en el Cuadro 3.

### Cuadro 3. Evolución de BSC (Kaplan y Norton)

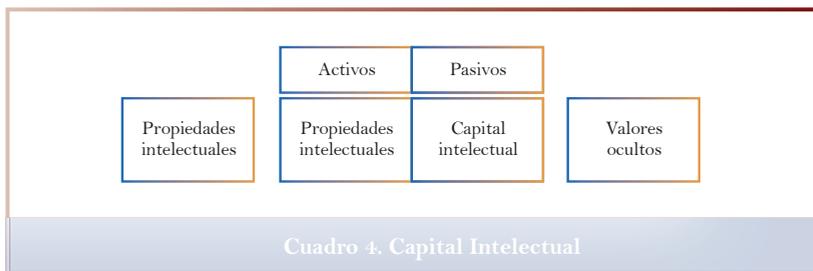
Año/Título del trabajo	Resumen	Aportes
1992 The Balanced Scorecard: Measures that drive performance	BSC como herramienta de mejora continua agrega nuevas perspectivas (procesos internos, aprendizaje e innovación y clientes) bajo un esquema de indicadores	Ampliar a cuatro perspectivas, completando la visión de toda la empresa no sólo la financiera
2000 The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.	Explican cómo la revolución de la información está transformando la naturaleza de la competencia e integran la matriz de intensidad de información, esto aunado al modelo de 5 fuerzas de mercado y de cadena de valor.	5 fuerzas de mercado, Cadena de valor y Matriz de intensidad de información
2001a Leading Change with the Balanced Scorecard	Un exitoso programa de BSC debe provocar un cambio al proyecto, no en métricas. Inicialmente el enfoque de movilización hacia un modelo de transición en la ejecución enfocada al cliente, innovación y empoderamiento del trabajador, con una activa contribución de todos los empleados con la conformación de equipos de especialistas funcionales y sobre un proceso de retroalimentación continua.	Señala que le BSC es más efectivo entre más cambios genere y ayude a los líderes a comunicar la visión hacia el cambio y cumplimiento de la estrategia.
2001b Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II	La contabilidad es lineal y no aditiva para poder reconocer los activos intangibles por lo que es necesario generar reportes a través de mapas estratégicos en los que se muestre la interacción en las distintas perspectivas de los activos a manera de que los accionistas puedan basar sus estrategias en costos derivados de sus actividades y calidad de sus programas.	Formula los siguientes principios: 1. Trasladar la estrategia a términos operacionales 2. Alinear la organización a la estrategia a través de unidades especializadas 3. Elaborar una estrategia para cada uno y para cada día de trabajo (contribuciones, acciones e ideas) 4. Hacer de la estrategia un proceso continuo (integrar estrategia con táctica) 5. Movilizar el liderazgo hacia el cambio
2010 Managing Alliances with BSC	Presenta la necesidad de establecer mapas de alianzas e indica la manera correcta de hacerlo ya que señala que el 50% de éstas falla.	Mapas de alianzas
2004a The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets.	Plantea la premisa de cómo valorar a una compañía y establece una guía para que con base en tres categorías de activos intangibles: capital humano, capital informativo y capital (cultura) organizacional	Complementan su trabajo con los factores de cultura, liderazgo, trabajo en equipo (familia) y alineación
2004b Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets.	Explora el nuevo conocimiento de desarrollo humano como lograr ante la globalización guiar a las empresas por una senda sustentable y muestra cómo medir la ejecución organizacional.	Destaca la importancia de la medición de activos intangibles

<p>2006 Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.</p>	<p>El artículo es el tercero de una serie en los que se señala la poderosa noción de describir la estrategia organizacional usando un mapa visual, que permita comprender de manera fácil el esquema estratégico, bajo las cuatro dimensiones o perspectivas interrelacionadas una de otra, bajo tres componentes: Describir la estrategia + Medir la estrategia+ Administrar la estrategia= Adelantar resultados. Lo cual reescribe como Mapa estratégico + BSC+ Estrategia formulada hacia la organización.</p>	<p>Incluye gran número de ejemplos gráficos de su postulado</p>
<p>2008 Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.</p>	<p>Muestran cómo mover la organización hacia un sistema de administración más efectiva respecto de las diferencias que podría surgir entre la estrategia y las operaciones señalando dos puntos clave 1. El liderazgo y 2. Alinear la estrategia y las tácticas</p>	<p>Contar con una estrategia clara de negocios correctamente alineada y abierta a lo que pasa afuera de la negociación</p>

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

### 2.5 Capital Intelectual y valor de la negociación (activos intangibles)

Aunque podría considerarse que la parte de innovación y aprendizaje del BSC podría identificarse como parte del capital intelectual, su análisis no se realiza desde el punto de vista o bajo las premisas del concepto desarrollado por Edvinsson y Malone (1997), y esquematizado en el siguiente cuadro:



Fuente: Edvinson y Malone 1997.

Stewart (1998) define capital Intelectual como conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. De acuerdo con Edvinsson y Malone (1997) son los activos de mercado como patentes y marcas que generan valor, propiedad intelectual, *know how*, derechos de diseño, propiedad de marcas y servicios, activos centrados en el individuo y de infraestructura, tecnologías, metodologías y procesos internos.

De esta manera los métodos actuales de valuación de empresas tales como el modelo de *Black y Scholes*, EVA, Múltiplo Precio Utilidad, *Goodwill* y flujos descontados destacan

que si no se alcanza el valor esperado se está destruyendo valor, de igual forma si no se alcanzan los objetivos es necesario indagar las causas por las cuales no se están obteniendo los resultados esperados (Adam, 2005), por lo que si se cuenta de manera objetiva con indicadores de gestión oportunos más rápidamente será posible implementar acciones para reorientar las acciones dentro de la organización.

## 2.6 Otras técnicas relevantes

Dentro de otras técnicas ampliamente empleadas en la industria se encuentra la herramienta Canvas que constituye un nuevo marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. Su representación en el llamado “lienzo de negocio” ha popularizado una metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos. A fin de obtener un mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, describe los nueve elementos que lo componen, donde cada uno puede simplificarse mediante una sola pregunta que facilite la reflexión para establecer su situación, así como cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir (Cuadro 5).

**Cuadro 5. Herramienta Canvas**

Aliados	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
¿Cómo? ¿Con quién puedo contar?	¿Cómo? ¿Qué debo saber hacer?	¿Qué? ¿Por qué me eligen? Canales de distribución ¿Quién? ¿Qué medios uso?	¿Quién? ¿Cómo nos relacionamos?	¿Quién? ¿A quién entrego valor?
	<b>Recursos clave</b> ¿Cómo? ¿Qué es imprescindible?		<b>Canales de distribución</b> ¿Quién? ¿Qué medios uso?	
	<b>Costos</b> ¿Cuánto? ¿En qué costos incurro?		<b>Flujos de ingresos</b> ¿Cuánto? ¿Qué fuentes generó?	

Fuente: Osterwalder, et al. (2005).

Luego de la Segunda Guerra mundial, la compañía automovilística más importante de Japón, Toyota, vio que el método de trabajo de la producción en masa no les convenía por diversas situaciones del país. Como resultado, sus ingenieros Eiji Toyoda y Taiichi Ohno, iniciaron lo que Toyota llamaría el Sistema de Producción Toyota, y que más tarde sería *Lean Manufacturing*. Esta filosofía de trabajo ha sido divulgada en todo el mundo y puesta en práctica por diferentes sectores productivos tanto de servicios como de manufactura (Tejeda, 2011).

*Lean Manufacturing* es un sistema integrado socio-tecnología de mejoramiento de procesos, cuyo objetivo principal es eliminar desperdicios o actividades que no agregan valor al cliente. Al eliminar desperdicios la calidad aumenta mientras que los tiempos y costos de producción disminuyen en muy poco tiempo, identificando el flujo de valor y sobre ciertos principios.

Este sistema, en general se caracteriza porque emplea personal capacitado, los cuales son agrupados en equipos donde son tratados con respeto, se les asignan responsabilidades, tienen derecho a proponer mejoras, autoridad de detener la producción en caso de detectar algún error, se enfocan en obtener productos de alta calidad, bajo coste de producción y variedad en el producto enfocados en las necesidades de los clientes, establecen relaciones de larga duración con proveedores y clientes, logran cortos tiempos de fabricación del producto y buscan la mejora continua.

### 2.7 Identificación de técnicas afines y críticas al BSC

En el Cuadro 6, se muestran las diversas técnicas y teorías administrativas con la finalidad de contar con elementos de juicio que permitan identificar factores relevantes para el BSC, entre los que destacan la minería de datos, inteligencia artificial, y los activos intangibles (desde el punto de vista de Edvinsson y Malone, 1997).

**Cuadro 6. Técnicas y teorías administrativas y económicas**

No.	Teoría	Representante(s)	Año	Síntesis
1	Administración Científica	Frederick Winslow Taylor's, Lillian Gilbreth, Henry Fayol, Henry Gantt y Henry Ford	1890	Métodos para organizar el trabajo sistemáticamente
2	Segmentación del cliente	Alfred P. Sloans	1923	Modelo T de Automóviles a bajo costo y de calidad
3	Razones Financieras Estándar	Levarouse	1975	Razones estándar sobre determinadas dimensiones financieras
4	Teoría de la competitividad	Michael E. Porter	1980	Técnicas para analizar fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades competitivas a través de la cadena de valor.
5	Valor Económico Agregado (EVA)	Stern Steward	1982	Estrategia de Valor basado en la Administración del costo de capital.
6	Planeación Estratégica	Boile	1990	Esquema de Dirección Estratégica
7	Calidad Total y Six Sixma	W. Eduards Deming, Josep Juran and Phil Crosby y Michael Harry	1990	En respuesta al embate japonés de manufacturas, representados por Taichi Ohno de Toyota Motors quien introdujo el denominado "pull-based". Just in Time, Motorola introduce Six Sigma.

8	Reingeniería de Negocios	Michael Hammer	1990	Reconoce la importancia del enfoque hacia la satisfacción del cliente y la mejora del servicio hacia una reingeniería de procesos
9	Minería de Datos	Fayad, Piatetski Shapiro y S	1996	Minería de Datos e Inteligencia Artificial
10	Aprendizaje Organizacional	Senge Peter MIT	1980	Identifica como factor clave de éxito en las organizaciones la capacidad de memoria de las organizaciones, pasando de conocimiento tácito a explícito.
11	Cuadro Integral de Mando	Robert Kaplan y David Norton	1996	Plantean un enfoque de comunicación estratégica, utilizando mapas visuales y cambios en los sistemas de medición financiera agregando indicadores no financieros alineados a los objetivos organizacionales
12	Teoría de Riesgos	JP Morgan, P. Jackson, D.J. Maude y W. Perraudin.	1997	Valor en riesgo
13	Capital Intelectual	Edvinsson L. y Malone M.	1997	Activos Intangibles
14	Desempeño y Estabilidad Bancaria	Barth, Caprio y Levine	2001	Prácticas que promueven estabilidad Bancaria
15	Six Sigma	Tennant Golft	2002	Calidad Total
16	Business Intelligence	Elizabeth Vitt	2003	El poder de las bases de datos con el empleo de software de analytics
17	Globalización	Stiglitz	2004	Efectos de la Internacionalización
18	Analytics	Tom Davenport, Babson y Harris College y Harvard Business Review	2006	Destaca estrategias estadísticas y de modelos cuantitativos para obtener ventajas competitivas en 32 organizaciones de diversa índole.

Fuente: Elaborado con base a Cokins (2006).

Así también, en un análisis que se simplifica en el Cuadro 7, se encontró los tópicos generales o críticas y mejoras a dicha técnica, mostrando que puede ser enriquecido mediante el empleo de (i) cadenas de valor (ii) métodos más robustos de valuación (iii) minería de datos y *Analytics* (iv) concepción de intangibles (v) riesgos, lo cual da un marco de referencia para establecer posibles mejoras.

**Cuadro 7. Investigaciones sobre Balanced Scorecard**

Año Autores	Objetivo	Descripción	Hallazgos
<p><b>1996</b> Usama Fayyad, Gregory Piatetsky-Shapiro y Padhraic Smyth From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases</p>	<p>Proponer una visión del campo de la minería de datos, aclarando cómo relacionar la minería de datos y el descubrimiento de conocimiento a través de bases de datos como una maquinaria de aprendizaje estadístico de bases de datos.</p>	<p>Señala que los métodos manuales de recolección de datos resultan caros, lentos y altamente subjetivos, ya que producen grandes volúmenes de información indigerible, por lo que es necesario en vez de ello identificar patrones útiles que deben procesarse a través de métodos estadísticos en sistemas de información con la finalidad de hacer más compacta, abstracta y útil la información por medio de cubos OLAP para su análisis</p>	<p>El artículo realiza aplicaciones particulares al mundo real aplicando técnicas estadísticas sobre bases de datos, poniendo a prueba la aplicación de conocimiento sobre investigaciones actuales y futuras, ante la urgente necesidad de nuevas teorías computacionales y herramientas que permitan extraer información útil (conocimiento) ante el rápido crecimiento de volúmenes de información digital, desarrolla métodos y técnicas que den sentido a los datos ante el problema de poder mapear información de bajo nivel (hacia una digestión y entendimiento rápido) en otras formas que podrían ser más compactas (por ej. reportes ejecutivos) más abstractos (p. ej. una aproximaciones descriptivas) o más útil (p. ej. un modelo predictivo para la estimación de valor sobre casos futuros). Un proceso para la aplicación de minería de datos basada en patrones de comportamiento.</p>
<p><b>1999</b> Shaker Zahra The changing rules of global competitiveness in the 21st century (Cambiando las reglas de la com- petitividad global del siglo 21)</p>	<p>En el ojo del siglo 21, predicciones a cerca desempeño futuro global, con el gigante e impresionante desarrollo tecnológico, enfrentar la pobreza, salvar el ambiente ecológico, el desarrollo debe ir encaminado a lograr justicia social y económica y ante el proceso de globalización y transferencias de tecnologías creando una comunidad pacífica y ciudadanos inteligentes. En esta visión del futuro la globalización debe fomentar una cooperación entre naciones para promover el desarrollo.</p>	<p>Explorar nuevo conocimiento (innovación) ante la globalización, guiar a las empresas por una senda sustentable y cómo la ejecución organizacional puede ser medida.</p>	<p>Ante este proceso algunos países se han condenado a la servidumbre por carecer de infraestructura básica y recursos al no ser capaces de absorber las nuevas tecnologías que les permitan innovar y competir a gran escala por lo que destaca la importancia de una transformación económica y social tanto como sea posible señalando que los ajustes técnicos no son suficientes para solucionar los problemas, por lo que la mejor manera es trabajar en conjunto con otras compañías sobre tres variables una economía inter-empresarial, orientación al desarrollo humano y sensible al ambiente.</p>

**1985**

M. Porter  
y Victor E. Millar  
How information  
Gives you  
competitive  
advantage.

Los autores proveen una estructura útil para analizar la estrategia sobre la nueva información tecnológica. Señalando tres caminos específicos en que la tecnología afecta la competencia: Ella altera la estructura industrial, ello implica costos y diferenciación y produce una nueva clase de negocios. La revolución de la información se extiende sobre la economía y ninguna compañía es capaz de escapar de sus efectos y costos por lo que el artículo anima a los administradores a cómo responder ante el desafío de la revolución de la información.

Señalan cómo la revolución de la información está transformando la naturaleza de la competencia e integran la matriz de intensidad de información, esto aunado al modelo de 5 fuerzas de mercado y de cadena de valor

Entender que la información no es sólo computadoras. La información y los negocios deben verse en un espectro de convergencia incremental a las tecnologías de información y los procesos, esos cambios deben alterar las reglas de competencia, deben dar una ventaja competitiva a través de nuevas formas de ejecución por fuera sobre sus rivales, y generar un nuevo tipo de negocios muchas veces dentro de las operaciones de la propia compañía a través de cadenas de valor sobre una derrama de actividades que cree un sistema de valor incluyendo cadenas de valor con proveedores y crear conexiones con actividades en la logística y procesamiento de sus productos (p. ej. chocolate líquido) que complementen las necesidades de sus clientes en cuatro dimensiones, tratando de capturar información que antes: mediante las herramientas que proponen de cadena de valor, matriz de intensidad de información y el análisis de las 5 fuerzas determinantes de mercado.

**2003**

Christopher D.  
Ittner, David F.  
Larcker y Marsha-  
ll W. Meyer  
Subjectivity and  
the weighting of  
Performance Me-  
asures: Evidence  
from a Balanced  
Scorecard.

Este estudio examina cómo diferentes tipos de mediciones de ejecución pueden pesarse en un subjetivo BSC bajo un plan de bonos por una gran compañía de Servicios financieros. Señalando como fenómenos físicos y económicos basados en un criterio de compensación. En contrario a la hipótesis de este estudio en el que se desarrollan los pesos de la ejecución sobre diferentes tipos de mediciones que eviten favoritismos

Señalan seis categorías: Financiera, implementación estratégica, control del cliente, personal y estándares y establecen un índice de calidad por rama

Disponer de números Índice para medir el desempeño

Su estudio realiza cuatro contribuciones sobre el sistema de evaluación del desempeño. (1) realiza un estudio cruzado seccional sobre el estudio discrecional y subjetivo de los planes de bonos indicando cómo se incorpora la subjetividad dentro de las evaluaciones que incluyen ruido en las evaluaciones financieras en lugar de incluir mediciones no financieras, (2) provee evidencia suficiente ante la falta de información en la medición del desempeño (3) complementa análisis psicológicos sobre el establecimiento de la evaluación (4) demuestran mediante un encuesta que el número de firmas que usan el BSC como mecanismo para la compensación no da buenos resultados por carecer de insumos asociados con los resultados específicos por ignorar determinadas medidas de ejecución en los procesos

**2007**

Vaidyanathan Jayaraman and Yodolong Luo Creating Competitive Advantage Through New Value Creation: A Reverse Logistic Perspective.

El conocimiento tradicional de las cadenas de valor asume un camino de flujo unidireccional que estudio sugiere que esta forma de analizar pudiese resultar incompleta para cierto tipo de industrias y productos. Los clientes reditúan cerca de un 6% en cada compra, las compañías deben visualizar esto como una oportunidad que reditúe sobre una pila de rendimientos sobre un nuevo plan de ciclo de arrendamiento sustentada en la lealtad del cliente, prestando mayor atención cómo dar más impulso a sus productos, manejo de desperdicios, y demás recursos que integran su cadena de valor

Redefinen la cadena de valor estratégica para las industrias (bajo al análisis de reúso y desperdicios)

Señala dos procesos fundamentales para la creación de valor innovación en múltiples direcciones con base en el análisis de la información, producción (desarrollo de recursos de inversión, rediseño de productos, rediseño de la cadena de valor y creación de nuevos negocios) sobre los productos y sobre los mercados. Señalando una tabla diferenciadora de los factores (enfoque ambiental, diseño, bajo perfil, logística y presupuesto) entre la logística de reversa y la tradicional de cadenas de valor y de tangible e intangible ventajas competitivas.

Da un nuevo enfoque (Reverse logistic) a la cadena de valor tradicional propuesta por Porter (considerar la remanufactura, los flujos de operación, hacia adelante y hacia atrás, su oferta y demanda.

**2016**

Sánchez José Manuel *et al.* Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral

Señalan que el Cuadro de Mando Integral (BSC) y el modelo Canvas pueden enlazarse como herramientas complementarias para los emprendedores. La primera desarrolla objetivos y medidas operativas en cuatro perspectivas principales para alcanzar la misión y estrategia. La segunda ha supuesto una (re-)evolución en la generación de modelos de negocio, estableciendo nueve apartados que reflejan su lógica. En el artículo se desarrolla un modelo de trabajo que, partiendo de la necesidad de disponer de un BSC, relaciona su diseño con la información recogida previamente en el modelo Canvas, señalando su mutua necesidad

Al identificar recursos clave para crear valor en el modelo de negocio propone como complementar el BSC con base al modelo de Canvas.

En este artículo se defiende que la relevancia de lo que debe ser medido dependerá de cada modelo de negocio. Frente a la información disponible, cada emprendedor necesita, como si se tratase de un traje a medida, diseñar y controlar no sólo aspectos clave para la captación de nuevos clientes, sino todos aquellos aspectos que permitirán la puesta en marcha y desarrollo de lo que se ha esbozado en su modelo de negocio. Se propone que el diseño de un BSC a partir del Canvas es útil para identificar qué medir y qué controlar, teniendo en cuenta todo lo que se ha considerado relevante en la concepción del negocio. Recomiendan que, al igual que el Canvas, el BSC pueda evolucionar, adaptarse y modificarse añadiendo, eliminando o actualizando indicadores clave de rendimiento según el negocio vaya evolucionando. Así diseñado, el BSC es una herramienta con un elevado potencial para contribuir a la puesta en marcha y desarrollo de nuevos negocios, permitiendo al emprendedor definir y tener bajo control aquellas variables que ha considerado críticas para la marcha del mismo

A continuación, en Cuadro 8, se presentan algunos trabajos empíricos que han aplicado el BSC y que aportan valor de mejora para la técnica, siendo los más relevantes (i) Elementos de inteligencia de negocios en el manejo de la información como el empleo de patrones, cubos (Objetos ligados y relacionados, por siglas en inglés OLAP) y técnicas estadísticas, ii) Empleo de cadenas de valor y matriz de intensidad de información, iii) Análisis de rehúso y desperdicio, v) Sustentabilidad y ética, iv) Empleo del modelo Canvas, v) Amenazas y oportunidades derivadas del análisis de 5 fuerzas y vi) Riesgos.

**Cuadro 8. Investigaciones empíricas que han aplicado BSC**

Autor/año	Objetivo	Muestra	Variables	Resultados
Peter E. Drucker (1994). <i>The Theory of Business</i>	Establecer con base en fallas de administración un nuevo esquema, que nombra Teoría de Negocios, una solución bajo un estudio de alerta temprana.	Analiza casos de fallas en IBM, GM, Deutsche Bank	Alineación entre objetivos	Debe implementarse una tecnología lógica de información, en 4 aspectos: Presunciones acerca del ambiente, misión y competencias básicas, Esas tres áreas deben encajar una a otra, la teoría de negocios debe ser entendida a lo largo de toda la organización debe ser examinada constantemente y bajo la visión de dos medidas preventivas.
Eduard J. Lusk et al (2006) <i>The balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing</i>	Reenfocar el BSC bajo dos premisas 1) Un mayor involucramiento de los accionistas y 2) Con la sociedad, bajo una serie de indicadores que denomina KLD,	Considera el resumen de 40 artículos para crear un reporte que de valor	Utilización del modelo CAPM, el índice de Share y Treynor, y comparación por grupos	Alternativas de mejora del BSC (rebalanceo)
Pang Lo Liu y Chih Hung Tsai (2007) <i>Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An empirical Study of Hi Tech Companies using BS</i>	Aplica la premisa de un esquema de administración del conocimiento	Realizan un estudio empírico del BSC en 560 empresas de Taiwan, aplicado a 1000 empleados en empresas de alta tecnología	Administración del conocimiento	Se estableció un modelo que combina métrica de administración del conocimiento y BSC de 90% bajo la perspectiva de Cronbach's,
M. Bhagwat y M.K, Sharma (2007) <i>Performance measurement of supply chain management using the analytical hierarchy process</i>	Establecer una metodología que ayude a las empresas a priorizar y formular estrategias de medición de ejecución bajo las perspectivas del BSC.	Encuesta de 210 empresas	Sometidas el BSC a un proceso jerárquico a nivel táctico, operacional y estratégico.	Provee de una metodología estadística para el BSC.

Mintchik Natalia y Jennifer Blaskovich, (2008) <i>Manipulating the Balanced Scorecard</i>	Realizar un estudio para establecer una métrica cuantitativa de grado de satisfacción de clientes	encuesta de satisfacción de cliente en cajeros automáticos (ATM's)	i) grado de satisfacción de cajeros (ii) satisfacción de ATM's (iii) satisfacción de la calidad de los empleados (iv) problemas frecuentes (v) satisfacción de la calidad para la resolución de problemas e identificación de áreas potenciales de mejora	Provee de una metodología para establecer un grado de satisfacción de clientes.
Christopher D. Ittner (2008). <i>Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of evidence</i>	Proveer de una metodología estadística sobre un caso empírico para la medición de activos intangibles en relación con la ejecución financiera de una negociación bajo	Realiza un estudio cuasi experimental utilizando un estudio seccional cruzado	Estudio cuasi experimental bajo 10 categorías específicas de activos tangibles e intangibles (ROA, crecimiento en ventas, rendimiento anual de las acciones) y (problemas en los planes de desarrollo, evaluación del personal directivo, transparencia externa)	Debe realizarse un análisis mixto entre datos duros (cuantitativos) y considerar variables cualitativas.
M. Punniyamoorthy <i>Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking too</i> (2008)	Proveer un modelo empírico ( <i>Balanced Score</i> ) para determinar un indicador de mayor objetividad para la evaluación del logro de los objetivos de una compañía asignando una importancia significativa a cada una de las actividades de la empresa	Basado en 22 organizaciones	25 medidas denominadas "yardsticks" para ayudarnos a la ejecución financiera	Establece mejoras al BSC a través de la métrica de Yardsticks

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

### 3. Críticas y mejoras al BSC

Pese a que el BSC ha representado un avance significativo a los modelos de gestión empresarial por considerar nuevas perspectivas relativas al desempeño de áreas no financieras, ampliando con ello el enfoque tradicional, así como el esfuerzo por alinear los objetivos a los planes estratégicos y mejorar en la comunicación y con ello vincular la visión con la estrategia.

Ittner, Larcker y Meyer (2003) criticaron la subjetividad en el peso que se ha dado en las empresas financieras de Estados Unidos que adoptaron dicha práctica para el esquema de compensaciones, esto les generó diversos problemas al grado que en su mayoría abandonaron su utilización.

Keyes (2005) señala que los objetivos de información tecnológica (IT) en el BSC (Kaplan y Norton) son simples, pero complejos en su ejecución.<sup>2</sup>

Actualmente, existen diversas críticas respecto al empleo del tablero de comando, entre las que destacan Ittner, Larcker y Meyer (2003) quienes señalan:

1. Subjetividad en el otorgamiento de incentivos económicos por cumplimiento de metas. Por lo que se propone utilizar medidas que claramente cuantifiquen los pesos de cada medición.
2. No toma en consideración los riesgos y sus controles (correcto consumidor, monto, tiempo y predictibilidad).
3. No toma en consideración valores.
4. Su visión es media.
5. Resulta poco flexible (requiere de reuniones periódicas de retroalimentación).
6. Tiempo de implantación y Costo.
7. De arriba hacia abajo (desde la alta dirección hasta los trabajadores operativos).

Con motivo de las debilidades que se han señalado, ha provocado que determinadas empresas hayan abandonado la utilización de estos por lo que el estudio del BSC en el futuro debe orientarse más a dejar de ser un modelo de negocios causal para ser un modelo de medición cuyos atributos queden incluidos íntegramente en los procesos, que incorpore otras perspectivas tales como riesgos y ética y sobre un manejo más flexible de datos e información que brinde conocimiento útil a las organizaciones.

Con base en estos hallazgos de los estudios anteriores se ha podido establecer algunos lineamientos de mejora en la aplicación de las métricas del BSC, sobre todo en los activos intangibles, en la responsabilidad social, en el análisis de desperdicios y en la correcta alineación y jerarquización de los objetivos con la misión y visión de las empresas.

Aunque los autores han desarrollado grandes mejoras al BSC, la concepción original de las técnicas que aportan más valor desde su conceptualización propia son:

1. Aunque de alguna manera abarca aspectos de Riesgos en su contexto, este incluso puede ser una nueva perspectiva.
2. La métrica del BSC es reducida por lo que se proponen otros elementos de medición y seguimiento estadístico (Fayad, Piatesky-Shapiro y Smyth, 1996).
3. No se considera una técnica explícita en el análisis de desperdicios o flujo continuo de las operaciones tal y como lo realiza *Lean Manufacturing* o el modelo Canvas.
4. La carencia de modelos *analytics* como el manejo de cubos OLAP o inteligencia de negocios (Vitt, 2003).

---

<sup>2</sup> Se asume que dicha afirmación obedece a que se carece del empleo de técnicas de minería de datos o de inteligencia competitiva.

5. Redimensionamiento de la parte correspondiente a la teoría de Porter en cuanto al manejo de cadenas de valor (Porter, 2006).
6. Debe mejorar en cuanto a la utilización de minería de datos y otras técnicas de TI.
7. Debe considerar aspectos de ética corporativa y ambiental ya que no los considera como cruciales en tiempos donde existe pérdida de valores pudiendo también dar paso a otra nueva perspectiva.

#### **4. Caso: El BSC en el área de supervisión del Banco de México**

Se seleccionó al Banco de México, para tratar de establecer la posibilidad de establecer el BSC en una empresa sin fines de lucro y caracterizada por ser una entidad de alto desarrollo y profesionalismo en nuestro medio.

##### **4.1 Antecedentes**

El Banco de México (Banxico) inició operaciones el 1 de septiembre de 1925, concediéndosele la facultad de crear moneda, la regulación de la circulación monetaria, de los tipos de interés y del cambio sobre el exterior y se le designó como agente, asesor financiero y banquero del Gobierno Federal.

En 1993, por Mandato Constitucional, se le dio autonomía y su objetivo prioritario se definió como:

- i) Procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional,
- ii) Promover el sano desarrollo del sistema financiero
- iii) Propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pagos.
- iv) Regular y supervisar los cambios, la intermediación y los servicios financieros.

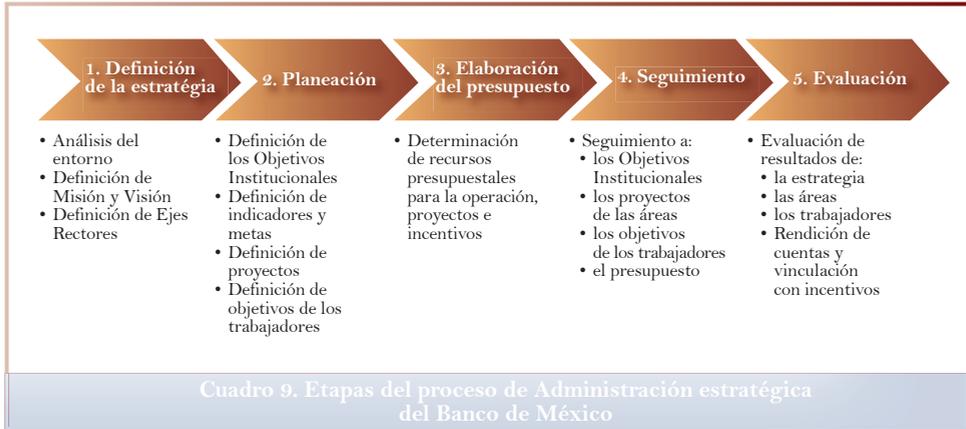
El Banco de México para proveer a la observancia de la regulación que lleve a cabo, realiza la supervisión de los intermediarios y entidades financieras de los sujetos a la regulación que este expida. Dicha facultad comprende las de inspección y vigilancia para comprobar el cumplimiento que los intermediarios y las entidades financieras den a lo dispuesto en su Ley.

Por Reglamento Interior se otorgan estas facultades para:

- Supervisar a través de labores de inspección y vigilancia, el cumplimiento de las disposiciones expedidas por el Banco aplicables a las entidades e intermediarios financieros;
- Dar seguimiento a las operaciones que hayan realizado los intermediarios financieros, y
- Coordinar la inspección que, en el ámbito de sus competencias, realicen las demás Unidades Administrativas.

## 4.2 Descripción del proceso de Administración estratégica

Con el fin de cumplir con sus fusiones el Banco de México elabora un plan estratégico conforme a las siguientes etapas:



Fuente: Banco de México Plan estratégico, 2007 2011.

### Etapa 1. Definición de la estrategia

En esta etapa se define la Misión, Visión y Ejes Rectores, que describen las prioridades de mediano y largo plazo de la Institución. La Misión parte del mandato encomendado por Ley y señala la finalidad primordial del Banco, describiendo qué es lo que hace, para qué lo hace y para quién lo hace. La Visión describe el posicionamiento deseado de la Institución en un horizonte de largo plazo.

Los Ejes Rectores identifican los aspectos más relevantes en los que deberá enfocarse el Banco en el mediano plazo. Sirven como guía para condicionar la realización de algunas actividades y proyectos, y para orientar el presupuesto. Los Ejes Rectores tienen un horizonte multianual, favoreciendo la continuidad de esfuerzos. No obstante, se revisan periódicamente para asegurar su vigencia.

### Etapa 2. Planificación

En esta etapa se definen los Objetivos Institucionales, que reflejan aspectos más específicos de lo que se pretende conseguir respecto de cada Eje Rector y son el punto de partida para conformar los Programas de Trabajo anuales de las áreas. Los Objetivos Institucionales son propuestos por los cuadros directivos y avalados por las Autoridades.

Posteriormente, las áreas definen, en el ámbito de sus atribuciones, las acciones concretas objetivos SMART (por sus siglas en inglés, Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y en Tiempo) que realizarán durante el año para la consecución de los Objetivos Institucionales. Estas acciones pueden relacionarse con su operación cotidiana o con proyectos. Adicionalmente, las áreas proponen indicadores y metas para facilitar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los Objetivos Institucionales.

### **Etapa 3. Elaboración del presupuesto**

Durante esta etapa, se integran los requerimientos presupuestales del Banco. Cada área determina los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones que conducirán al logro de los Objetivos Institucionales, con apoyo de las áreas de gestión presupuestal. El presupuesto se estructura de manera que permite identificar los recursos para la operación, proyectos e incentivos. Se promueve la asignación de recursos considerando las necesidades dentro de un horizonte multianual. El presupuesto es aprobado por la Junta de Gobierno. Los Programas de Trabajo de las áreas abarcan los objetivos y proyectos definidos en la etapa de planeación, así como los requerimientos presupuestales aprobados en esta etapa.

### **Etapa 4. Seguimiento**

Las actividades de seguimiento deben realizarse de forma continua a lo largo del año. Particularmente, el avance en los compromisos descritos en los Programas de Trabajo se reporta a las Autoridades a través de distintos instrumentos y periodicidades, siendo los principales los siguientes:

- Objetivos Institucionales: Programas de Trabajo anuales.
- Portafolio de proyectos de seguimiento de las Autoridades y presupuesto: Informes de avance trimestrales.

Conforme al modelo de gestión del desempeño, se da seguimiento al desempeño de los trabajadores a la mitad del año (opcional). En esta actividad se documentan y revisan avances, y se proporciona retroalimentación. En esta etapa el evaluado cuenta con un espacio para recibir retroalimentación con sus evaluadores, se revisan el nivel de cumplimiento de sus objetivos y las causas y posibles desviaciones y la revisión de desempeño, aunque normalmente el peso asignado a los objetivos enfocados a la tarea es mucho mayor a los objetivos de desarrollo enfocados a competencias, también se ha creado encuestas de ambiente laboral y de satisfacción de determinadas áreas de servicio como TI en donde se invita a participar al personal, o de 360 grados.

### **Etapa 5. Evaluación**

Los titulares de las áreas informan a las Autoridades los resultados obtenidos en la operación del área, los proyectos realizados y el presupuesto ejercido. Lo anterior conforme a los compromisos establecidos en sus Programas de Trabajo. En el marco del modelo de gestión de desempeño, la evaluación de los trabajadores se realiza al final del año a través de reuniones entre evaluadores y evaluados, donde se brinda retroalimentación y se documentan los resultados. Lo anterior sirve como insumo para la asignación de incentivos. Se evalúa la estrategia considerando los avances obtenidos y cambios que hayan ocurrido en el entorno, para identificar los ajustes necesarios

Una vez, concluidas dichas etapas se publican los ejes rectores y objetivos institucionales para el periodo que corresponda que en el caso de las actividades de supervisión encajarían en el eje rector 3. Contribuir al mantenimiento y estabilidad y adecuado

funcionamiento del sistema Financiero, señalando que es necesario fortalecer el sistema de supervisión para garantizar el cumplimiento de las disposiciones de ese organismo central, desarrollar análisis e instrumentar acciones que mitiguen el riesgo de las operaciones ilícitas dentro del sistema financiero y podría señalarse que el eje rector 6 de aplicación general señala que debe asegurarse que el Banco cuente con capital humano de excelencia, con alto compromiso ético y de servicio público, mediante mantener incentivos, esquemas de formación y movilidad interna, cuadros de reemplazo, equidad interna y diversidad, y una cultura de compromiso ético y de servicio público.

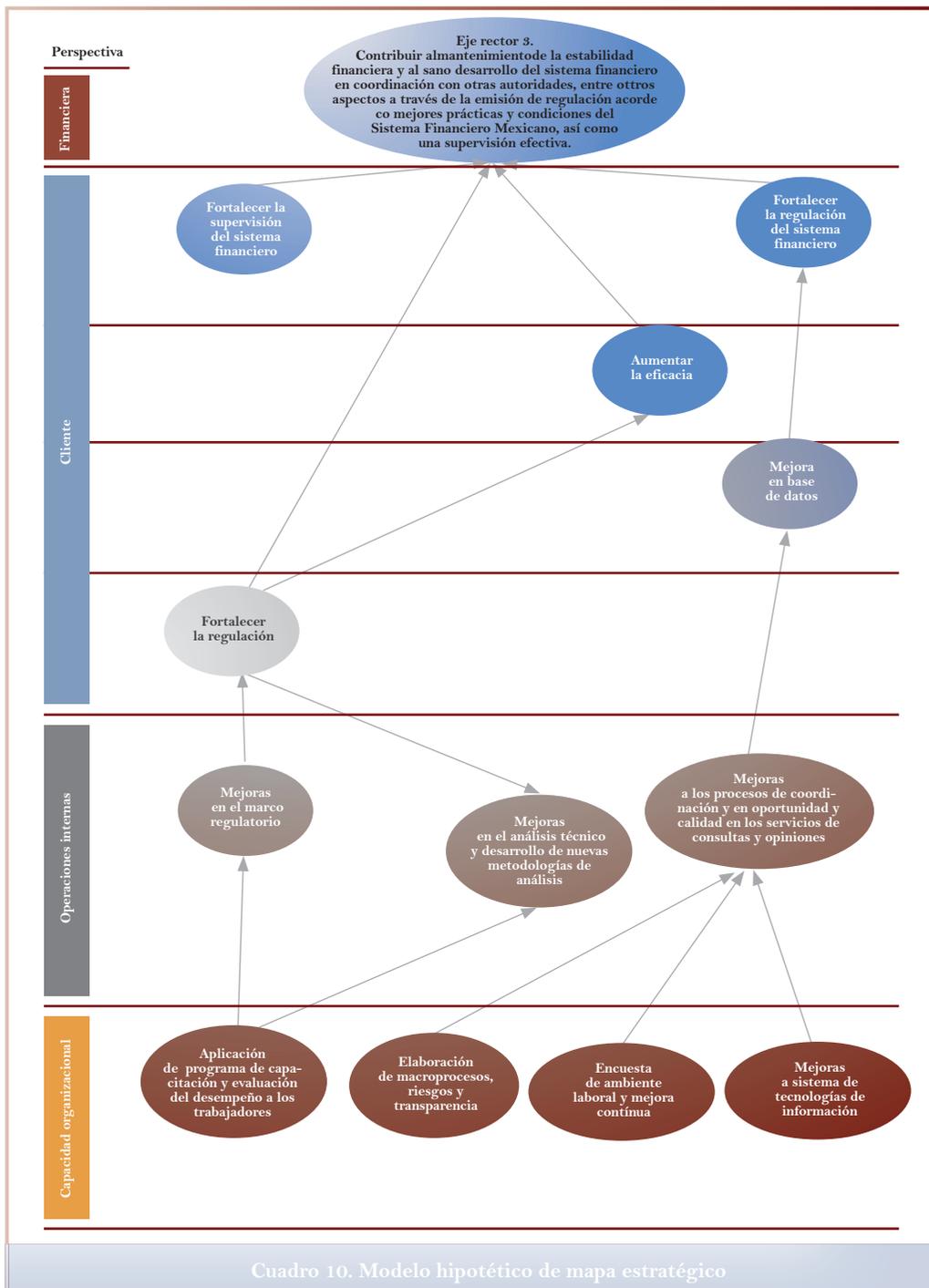
Cabe señalar que para la confección de las iniciativas es preciso formular un plan descrito en documento denominado “acta constitutiva” donde se detalle dicho plan y las personas y metas a alcanzar (indicadores).

### **4.3 Propuesta de mejora**

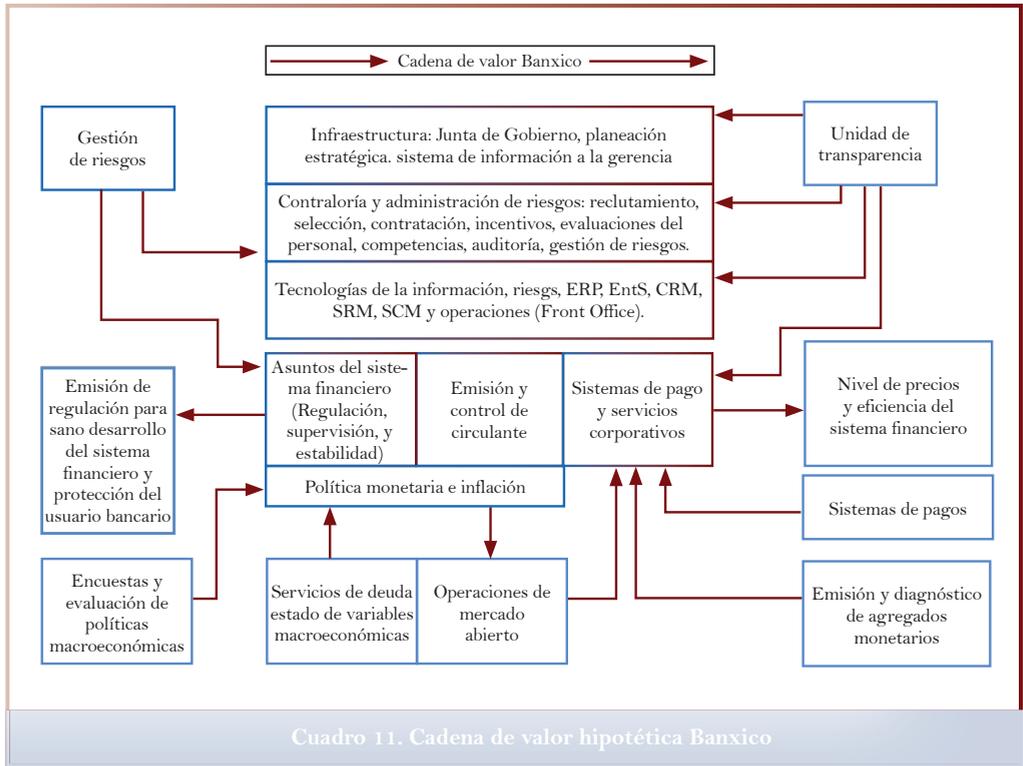
En un amplio sentido, se puede señalar que el esquema de planeación estratégica del Banco de México sí resulta acorde con las diversas técnicas establecidas en el ámbito de la planeación estratégica; tal es el hecho que ha sido reconocida como una Entidad modelo en la administración pública de México y un gran pilar en la estabilidad económica y el desarrollo. A su vez y pese a que tiene muy bien definida la misión y visión y objetivos estratégicos, los cuales, por tratarse de una Entidad autónoma gubernamental difieren de una empresa, tal como refiere Porter (2006) en sus estudios, precisan de una confección de bienestar económico; sin embargo, ello no implica que no sea sujeta de algunos lineamientos de mejora, por lo que se deberá evaluar la conveniencia de adoptar alguna acción, las cuales y considerando los elementos de diagnóstico para el caso específico.

### **4.4 Recomendaciones**

1. Disponer de un mapa estratégico en el que se relacione por medio de causa efecto las actividades, es decir falta una visión holística y de causalidad, al realizarlo se notará que habrán de definirse nuevos objetivos intermedios (Cuadro 10).  
En la siguiente página se muestra a manera de ejemplo un esquema en el que podrían relacionarse en un mapa estratégico los objetivos del Banco.
2. Priorizar la realización de cada uno de los objetivos.
3. Emplear el modelo de cadena de valor establecido por Porter, será importante establecer nexos y coaliciones que aporten valor, como se muestra en el cuadro 11.
4. Pasar de un estado rígido a uno dinámico, ya que la revisión de los objetivos es semestral y opcional.
5. Integrar las bases de datos.
6. Establecer análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
7. Análisis beneficio costo, y de activos intangibles.
8. Incorporar análisis de desperdicios y flujo continuo de procesos.



Fuente: Elaboración propia con base en: Documento de plan estratégico 2007-2011 y ejes rectores del Banco de México.



Fuente: Elaboración propia con base a M. Porter (1990), Canals, Jordi (1994) y Vaidyanathan J and Yadong L. (2006).

### 5. Conclusiones

Con el resultado de este trabajo se identifican áreas de mejora descritas en los hallazgos para el BSC y se demuestra que es posible establecer un diagnóstico con la finalidad de determinar áreas de mejora a una Entidad, tomando en consideración los planteamientos de los clásicos y de investigaciones empíricas que otros autores han establecido para el BSC no siendo las únicas, pero con base a ello ha sido posible disponer de un marco de referencia para entonces calificar la actuación de una empresa por ser considerada alta calidad en cuanto a su gestión en nuestro medio para proponer líneas de acción en específico.

El hecho de no considerar las ventajas de una mejora en las labores de planeación puede significar en múltiples ocasiones dejar de establecer actividades que aporten valor agregado a la Entidad o en el peor de los casos fracaso en el adecuado uso de recursos, máxime cuando se maneja de forma independiente en una organización, el tiempo que se dedique a las actividades que generen nexos o coaliciones, y con ello mayor competitividad interna y externa en búsqueda continua de mejoras de sus actividades representaría una ventaja en costos de procesos y en la detección de oportunidades de mejora en cualquier organización con miras a lograr una mejor posición competitiva, agregando valor,

ya que se basa en aportaciones que han probado sus bondades en múltiples organizaciones y en búsqueda de una sustentabilidad dinámica bajo un sistema abierto a los cambios externos que pudiesen presentarse y que cuente con la oportunidad y flexibilidad de acción.

## 6. Bibliografía

- Adam, J. (2005) Los métodos de valuación de empresas y su relación con la capacidad de las organizaciones para generar valor. Propuesta para reportar en la información Financiera. *Revista Contaduría y Administración*, (217) 11-47.
- Banco de México. Plan estratégico 2007-2011. A la vanguardia. www.banxico.org.mx, consultado el 25 agosto de 2017.
- Bhagwat, M. & Sharma, M. (2007). Performance measurement of supply chain management using analytical hierarchy process. Taylor & Francis, 18 (8) 666-680.
- Cokins, G. (2006). *Performance Management – From Managing to Improving*. USA: Wiley.
- Drucker, P. (1994). The Theory of Business. *Harvard Business Review*. 1994 (September October), 95-103.
- Edvinsson L. y Malone M.S. (1997). *El capital Intelectual ¿Cómo identificar y calcular el valor de los Recursos intangibles de su empresa*. España: Gestión 2000.
- Fayad, U.; Piatessky-Sahpiro, G. & Smyth, P. (1996). From Data Mining to Knowledge Discovery in Data Bases. *American Association for Artificial Intelligence, All magazine*, 17(3), 37-54.
- Grant, R. (2006). Dirección Estratégica. 5ta Edición. Pamplona: Civitas Ediciones S.L.
- Ittner, C, Larcker D. and Meyer M. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78 (3), 725-758.
- Ittner, C. (2008). Does measuring Intangibles for management purposes improve performance? A view of evidence. *Accounting and Business Research*, 38 (3) 261-272.
- Jaraman, V; Yodong L. and Means, E. (2002). Creating Competitive Advantages Through New Value Creation: A Reverse Logistics Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 21 (2) 56-73.
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of Balanced Scorecard*. Working Paper 10-074. USA: Harvard University.
- Kaplan R. and Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (January-February), 71-79.
- Kaplan R. and Norton, D. (2000). *The Strategy Focused organization how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001a). Leading Change with the Balanced Scorecard. *Financial Executive*, 17 (6), 64-66.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15 (1), 87-104.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2004a). The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets. *Strategy & Leadership*, 32 (5), 10-17.

- Kaplan, R. and Norton, D. (2004b). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82 (2), 52-63.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R.; Norton, D. and Rugelsoen, B. (2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review* 88 (1), 114-120.
- Keyes, J. (2005). *Implementing the IT Balanced Scorecard*. USA: Averbach Publications.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73 (2), 28-44.
- Lo Liu and Hung T. (2007) Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An Empirical Study of Hi Tech Companies using Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Management*, 24 (4), 734-743.
- Lusk E.; Halpering, M. & Zhang, B. (2006). The Balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing. *Problems and perspectives in management*, 4(2)100-114.
- Mintchik, N. y Blaskovich, J. (2008). Manipulating the Balanced Scorecard. *Strategic Finance*, (July) 52-53.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science*, 16, (1) 1-25.
- Porter, M. (2006). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 5a. Reimp. México: CECSA.
- Porter, M. and Millar V. (1985). How Information gives you Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. July, 07.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. USA: Free Press Simon & Shuster Inc.
- Punniyamoorthy, M. (2008). Balanced Score for the Balanced Scorecard: A benchmarking tool. *Benchmarking and International Journal*, 15 (4)420-443.
- Sánchez, J. et al (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo Canvas al cuadro de mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. XXIV (1) 37-47. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Shaker Z. (1999). The changing Rules of Global Competiveness in the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, 13 (1), 36-42.
- Steiner, G. (2000). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: CECSA.
- Tejeda, A. (2011). Mejoras en el Lean Manufacturing en los sistemas productivos. *Revista Ciencia y Sociedad*, XXXVI, (2), 276-310.