

## **Empleo del *Balanced Scorecard* en micro y pequeñas industrias del sector calzado en el departamento de Santa Ana, El Salvador**

**Alfredo de Jesús Grande Sánchez**

Máster en Dirección Estratégica de Empresas

Docente investigador, Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Universidad Católica de El Salvador, El Salvador

alfredo.grande@catolica.edu.sv

Fecha de recepción: 04-01-2016 / Fecha de aceptación: 22-01-2016

---

### **Resumen**

En El Salvador, las micro y pequeñas empresas (MYPES) representan el 99% del sector empresarial, generando alrededor del 67% de los empleos, y el 35% del ingreso nacional. Este estudio se enfocó en determinar qué tanto es conocido y empleado por parte de las MYPES del sector industrial calzado del departamento de Santa Ana, el instrumento de planeación, dirección y control denominado *balanced scorecard* o BSC, también conocido como cuadro de mando integral o CMI.

Dentro del sector industrial de interés u objeto de estudio, la industria del calzado se torna muy importante por el hecho de encontrarse en un ámbito competitivo intenso, en el cual las MYPES se esfuerzan por mantener su participación en el mercado interno, compitiendo muchas veces con productos importados de origen principalmente asiático y caracterizado por bajos precios, sin dejar de lado que enfrentan la competencia desleal producto del contrabando, el comercio informal, etc.

**Palabras clave:** *balanced scorecard*, cuadro de mando integral, productividad, eficiencia, efectividad, *cAAWERT*, competitividad

### **Abstract**

In El Salvador, the micro and small enterprises ( MYPES ) represent 99 % of the business sector , generating about 67 % of jobs and 35 % of national income. This study focused on determining how much is known and used by MYPE industrial sector footwear department of Santa Ana, the instrument of planning, management and control called *balanced scorecard* or BSC, also known as the *balanced scorecard* or CMI.

Within the industrial sector of interest or object of study, the footwear industry becomes very important because of the fact of being in an intense competitive environment in which MYPE strive to maintain its share of the domestic market, competing often with products imported from mainly Asian origin and characterized by low prices, without neglecting product that unfair competition smuggling, informal trade face, etc.

**Key words:** *balanced scorecard*, *balanced scorecard*, productivity, efficiency, effectiveness, competitiveness *cAAWERT*

## 1. Introducción

La Planeación, de acuerdo a Munch (2010), es una función administrativa básica que las empresas emplean para determinar el rumbo hacia el cual se dirige una organización, así como los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias tendientes a minimizar riesgos, y lograr la misión y visión organizacional; lograr trabajar con eficiencia y efectividad y alcanzar mayores niveles de productividad, para que aumente su competitividad con una mayor probabilidad de éxito.

La Dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo social formado por el capital humano de la empresa, a través de la motivación, la comunicación y el liderazgo; mientras que el Control administrativo es la función a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos por la empresa, con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño organizacional.

Una de las herramientas metodológicas que se emplea para ejecutar las estrategias resultantes de la planeación, que sustenta la dirección y establece mecanismos de evaluación y control, es el *balanced scorecard*, considerado un sistema de gestión estratégica.

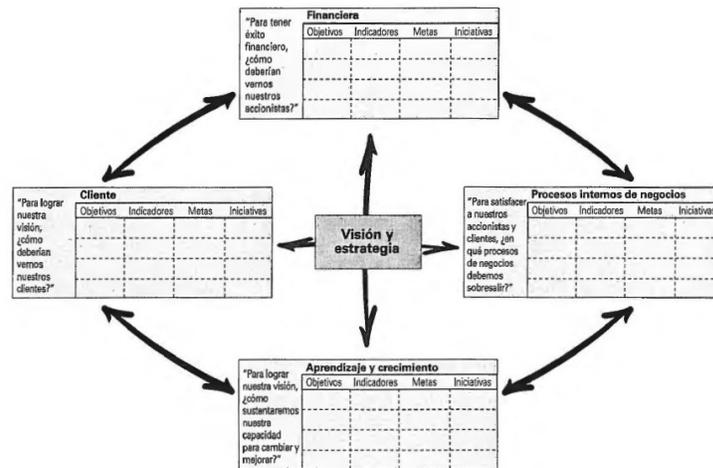
El *balanced scorecard*, creado por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992, revolucionó el pensamiento convencional sobre la

medición del desempeño organizacional, yendo más allá de las mediciones tradicionales del desempeño únicamente financiero de las empresas, al incluir otras mediciones no financieras que permitan vincular sistemáticamente las acciones presentes de las organizaciones, con las metas futuras (Kaplan y Norton, 1996).

El *balanced scorecard* o BSC es también conocido como el Cuadro de mando Integral o CMI; y es el instrumento que complementa las mediciones financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: Los clientes, los procesos internos de negocios y el aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta metodológica ayuda a traducir la visión y la estrategia de la organización o del negocio, en cuatro perspectivas, representadas en la figura 1.

Para Olve, Roy y Wetter (2002), el proceso de creación de un *balanced scorecard* o Cuadro de Mando Integral tiene como base de desarrollo los siguientes pasos:

- a. **Definir y comunicar la Visión del negocio.** Este es el primer paso donde la visión se deriva de la Planeación Estratégica que realiza la alta dirección, definiendo con ello la situación futura que la empresa desea tener; de forma tal que, permita a la organización en general guiarla, controlarla y alentarla en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro.
- b. **Definir las perspectivas de Gestión.** Este es el segundo paso donde las cuatro pers-



**Figura 1.** Traducir la visión y la estrategia de negocio en cuatro perspectivas

**Fuente:** Usar el *Balanced Scorecard* como un sistema de Gestión Estratégica (Kaplan y Norton, 1996).

pectivas de gestión a considerar son la Financiera, la del Cliente, la de Los Procesos Internos y la del Crecimiento o Desarrollo.

**c. Definir las metas estratégicas de la empresa.** Este paso conlleva definir las metas de la empresa desde la óptica de la alta dirección, lo cual a su vez implica definir las metas de todas las áreas de la empresa, incluyendo todos los niveles de la organización. La visión de la empresa se expresa como un número de metas estratégicas más específicas que sirven para guiar a la empresa en la búsqueda de su misión.

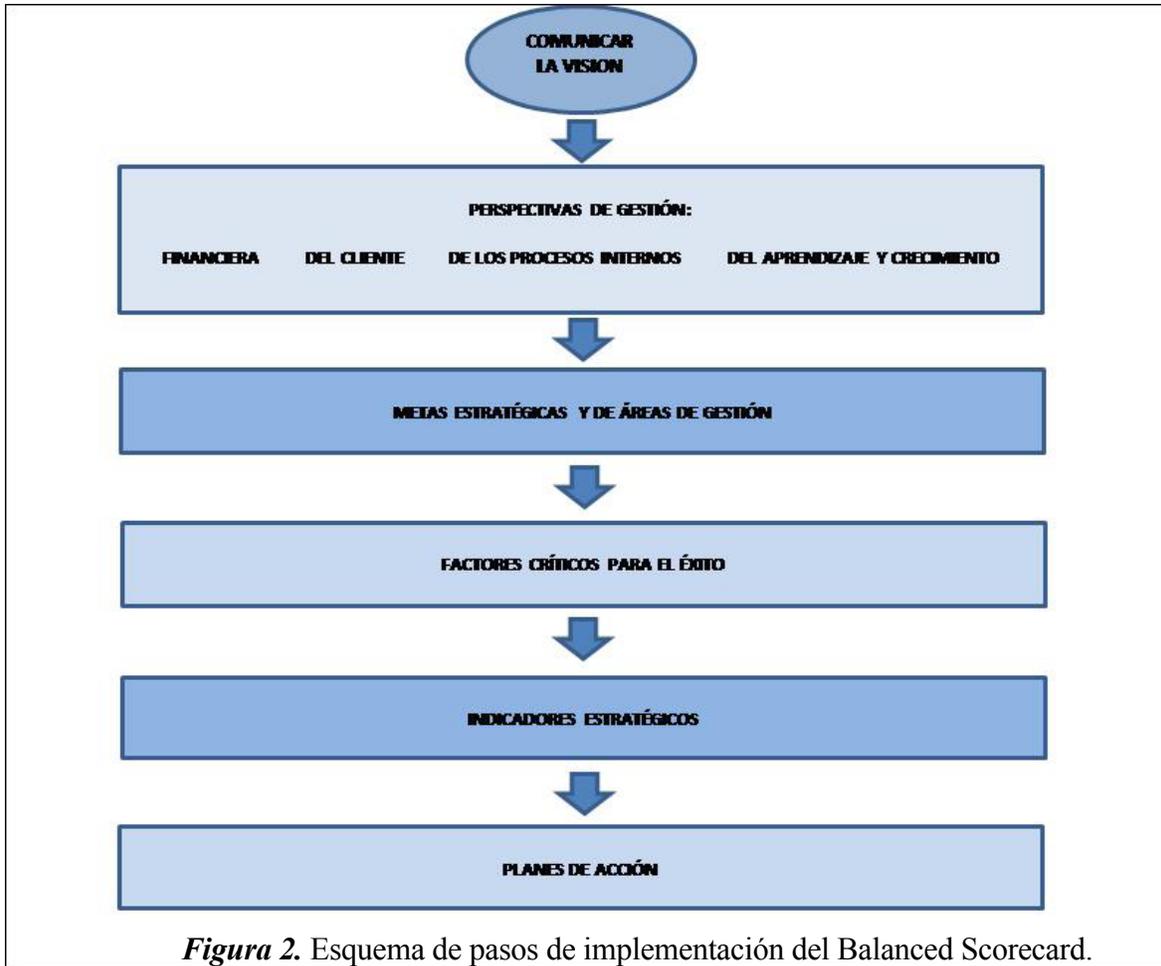
**d. Definir los factores claves para el éxito.**

En este paso se describen aquellos factores considerados críticos o claves para que la empresa tenga éxito en su visión.

**e. Definir los indicadores claves de gestión o estratégicos.** Este quinto paso es fundamental para lograr el conseguimiento de las metas de la empresa, ya que cada indicador de gestión es el equivalente a la brújula que orienta el camino hacia el conseguimiento de las metas y por ende al logro de los objetivos organizacionales.

**f. Definir los planes de acción.** Para completar el *balanced scorecard* o Cuadro de Mando Integral debe describirse las acciones y pasos específicos que la empresa debe emprender para cumplir las metas trazadas, lograr sus objetivos y su visión.

Los pasos descritos anteriormente pueden visualizarse mejor de forma esquematizada a continuación:



## 2. Metodología

Con este estudio se pretendió profundizar en las prácticas de gestión empresarial de las MYPES de un sector industrial importante en el país como la industria del calzado, producto de auge que cuenta con el apoyo del gobierno de El Salvador, impulsado a través de los paquetes escolares, que incluyen zapatos para los estudiantes de las escuelas del sector público. Esta práctica demanda que las empresas formalidad para venderle al Estado; además se considera que la industria del calzado es una de las actividades económicas más competi-

vas debido a que las barreras para entrar no son muy altas.

Se sondeó, a través de una encuesta como instrumento de investigación, el uso y aplicación de la herramienta metodológica denominada *Balanced Scorecard*, por parte de las MYPES en el rubro o sector calzado, específicamente en empresas localizadas en el departamento de Santa Ana. Además, se recopiló mediante la búsqueda de fuentes bibliográficas y electrónicas, información sobre esta herramienta de gestión.

Se partió de la investigación exploratoria y descriptiva, combinada con el estudio bibliográfico, para analizar la forma como las MYPES del sector calzado en el departamento de Santa Ana, conocen y manejan esta herramienta metodológica, para lo cual se consideró el último censo económico levantado por el gobierno de El Salvador, a través del Ministerio de Economía MINEC y la Dirección General de Estadística y Censo, realizado en 2005.

El estudio se enfocó en micro empresas que producen calzado y, según el Directorio de Unidades Económicas realizado por el Ministerio de Economía en el período 2011-2012 (basado en el Censo Económico 2005), se identificó a 23 264 empresas manufactureras, de un total de 179 817 empresas registradas hasta el año 2005. Es decir, esto representa el 12.9% de la vida económica del país. Lo anterior se visualiza en la tabla siguiente:

**Tabla 1.** Número de empresas según Directorio Económico del año 2005

| Actividad económica | Directorio económico 2005 |             |
|---------------------|---------------------------|-------------|
|                     | Establecimientos          |             |
| Sector productivo   | Total de empresas         | Porcentajes |
| Manufacturero       | 23,264                    | 12.9%       |
| Comercio            | 116,727                   | 64.9%       |
| Servicios           | 39,732                    | 22.1%       |
| Agroindustrial      | 85                        | 0.05%       |
| Minas y Canteras    | 9                         | 0.01%       |
| <b>Total</b>        | <b>179,817</b>            | <b>100%</b> |

**Fuente:** Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, VII Censo Económico en El Salvador, 2005. DIGESTYC.

El tipo de empresas objeto de estudio son micro y pequeñas empresas, clasificadas según la cantidad de personas que emplean, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

| Categoría       | Personal ocupado     |
|-----------------|----------------------|
| Micro empresa   | Hasta 10 personas    |
| Pequeña empresa | De 11 a 50 personas  |
| Mediana empresa | De 51 a 100 personas |
| Gran empresa    | Más de 100 personas  |

**Figura 3.** Categorías de empresas según el personal ocupado.

**Fuente:** Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, VII Censo Económico en El Salvador, 2005. DIGESTYC

Específicamente, para el departamento de Santa Ana, en el sector Industria o Manufacturero, existen un total de 1,919 empresas o unidades económicas, de un total de 16,572 empresas en todos los sectores económicos. Esto representa el 11.58% de las empresas en todo el departamento. Además, estas 1,919 empresas ocupan o emplean a un total de 5,766 perso-

nas, de un total de 44,524 lo cual representa el 4.31% (Ministerio de Economía, 2011-2012).

El tamaño de empresas que forman parte del sector comercio en el departamento de Santa Ana, nos muestra que en su gran mayoría lo conforman micro empresas, ya que 9,892 son de este tipo (99.63%), tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Unidades económicas y personal ocupado por clasificación de empresas dentro del sector económico Comercio

| Clasificación empresarial | Comercio            |                  |
|---------------------------|---------------------|------------------|
|                           | Unidades económicas | Personal ocupado |
| Total                     | 1,919               | 5,766            |
| Microempresa              | 1,870               | 3,876            |
| Pequeña empresa           | 40                  | 819              |
| Mediana empresa           | 4                   | 295              |
| Grande empresa            | 5                   | 756              |

**Fuente:** Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, VII Censo Económico en El Salvador, 2005. DIGESTYC.

En el departamento de Santa Ana existen 1,919 empresas industriales, de las cuales 205 corresponden a empresas que fabrican prendas de vestir, entre ellas el sector calzado. Estas 205 empresas emplean a un total de 763 empleados.

Se empleó la fórmula estadística siguiente<sup>1</sup> para cálculo de nuestro tamaño de muestra (número de empresas a investigar):

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Se consideró una población (N) de 205 empresas, un nivel de confianza (e) del 10%, un valor de constante (k) de 1.65, valores de (p y q) de 0.5 cada uno, respectivamente. A partir de estos datos se determinó que el número de empresas a estudiar fue de 51, aunque en la práctica se logró encuestar a un total de 52 micro y pequeñas empresas industriales del sector calzado.

Para recopilar toda la información necesaria se utilizó la técnica de encuesta. El instrumento fue llenado por el responsable o encargado de cada empresa o área de gestión.

1. Fórmula de cálculo estadístico para conocer el tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño total de la población.

### 3. Resultados

Como producto de la tabulación y análisis de las encuestas y *check list* de verificación en 52 empresas productoras de calzado, que fueron objeto de estudio, se han obtenido los resultados siguientes:

#### Caracterización de las empresas investigadas

Las empresas encuestadas tienen de forma bastante balanceada los siguientes períodos o tiempos de vida: El 27% tienen menos de dos años; otro 27% tiene entre cuatro y seis años, un 23% tiene entre dos y cuatro años; y el otro 23% tiene más de seis años de vida.

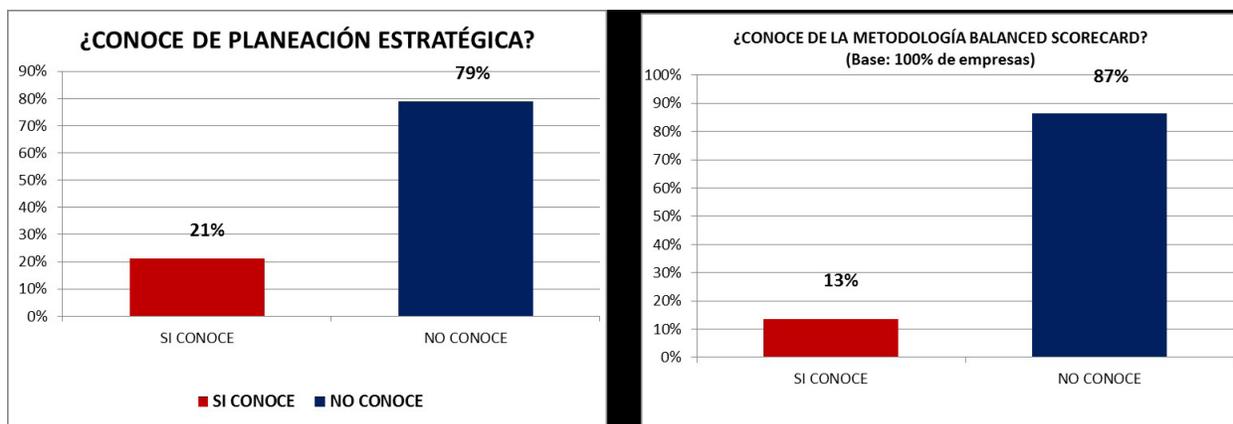
El 65% de las organizaciones objeto de estudio son pequeñas empresas y el 35% son micro-empresas. El 100% de éstas están registradas formalmente y producen calzado para hombres y mujeres. El 71% produce y comercializa solamente para el mercado local, mientras que el 29% restante lo hace adicionalmente para el mercado regional centroamericano. La gran mayoría de empresas son de origen familiar (73%).

#### Gestión empresarial sobre el empleo del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral

El *Balanced Scorecard* es un instrumento de gestión que se convierte en herramienta útil para la gestión estratégica de una empresa, por tanto no podemos dejar de lado la relación que existe entre la Planeación Estratégica y esta herramienta de gestión (Álvarez, Chávez y Moreno, s.f.).

El conocimiento y aplicación de la Planeación Estratégica es vital por parte de las empresas, para ser competitivas y exitosas en el mercado. En este sentido, la investigación permitió determinar que el 79% de estas empresas desconoce el concepto de Planeación Estratégica; y por tanto, no lo aplican; tan solo un 21% conoce dicho concepto.

El hecho de desconocer sobre Planeación Estratégica también impacta en el conocimiento de la herramienta de gestión *Balanced Scorecard*, ya que del 100% de empresas de calzado encuestadas, únicamente el 13% conoce sobre esta herramienta de gestión, mientras que el 87% restante la desconoce.



**Figura 4.** Nivel de conocimiento de la Planeación Estratégica y *Balanced Scorecard*, tomando como base el 100% de las empresas de calzado encuestadas.

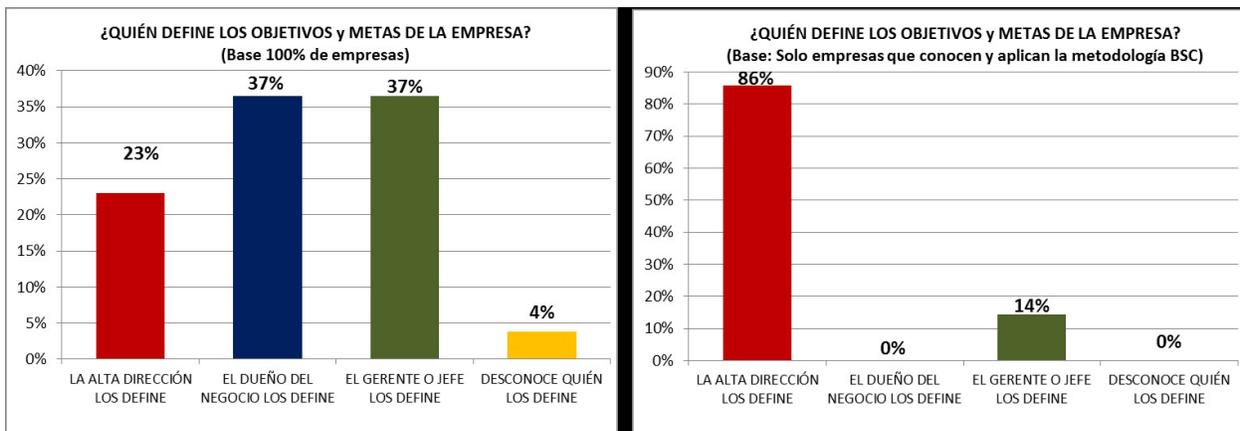
Del 21% de empresas que conoce y aplica la Planeación Estratégica, tan solo un 64% conoce y aplica la metodología del *Balanced Scorecard*, mientras que un 36% no la conoce o no la aplica.

El proceso de Planeación Estratégica incluye actividades tales como definir la misión y visión de la empresa, así como determinar el rumbo a seguir, definir el planteamiento estratégico, los objetivos y metas organizacionales, etc. Este proceso es llevado a cabo por la alta dirección con el apoyo de los mandos medios y requiere realizar un proceso ordenado de comunicación de toda esta información derivada de la Planeación, hacia todos los niveles de la empresa. Para ello el *Balanced Scorecard* juega un papel muy importante como herramienta de comunicación, monitoreo y control.

En este sentido resultó importante consultar a las personas encuestadas, quien o quienes

eran los responsables de definir los objetivos y metas organizacionales, resultando que del 100% de empresas encuestadas, un 23% manifestó que era la alta dirección, un 37% manifestó que el dueño del negocio, otro 37% expresó que era el gerente o jefe de área, y tan solo un 4% manifestó desconocer quién era el responsable.

Al hacer la misma pregunta a las empresas que si aplican la metodología del *Balanced Scorecard*, un 86% de los encuestados expresaron que los objetivos y metas organizacionales eran definidos por la alta dirección, y tan solo un 14% expresó que lo realizaba el gerente de área. Esto demuestra que aquellas empresas que realizan una Planeación Estratégica y emplean el *Balanced Scorecard*, están mejor enfocadas y realizan una mejor gestión estratégica. Esto se evidencia gráficamente a continuación:

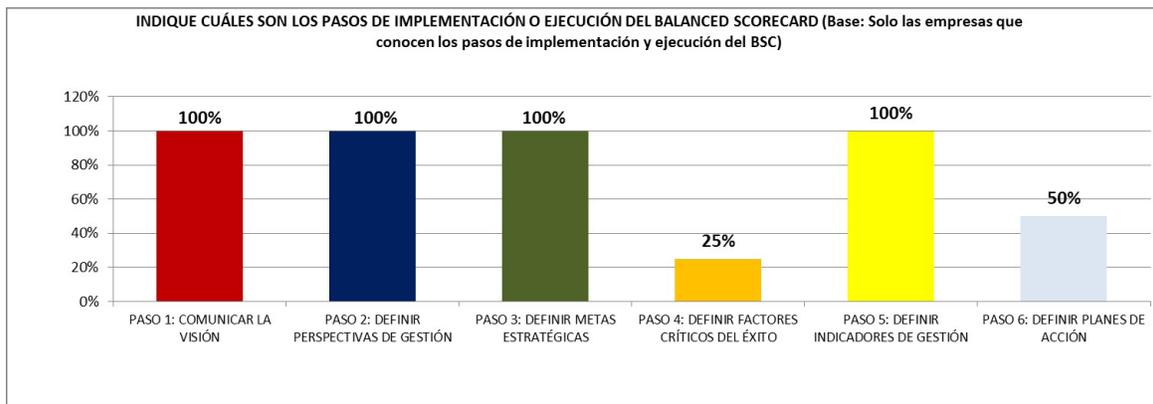


**Figura 5.** Definición de objetivos y metas de empresa, tomando de base el 100% de empresas de calzado encuestadas, y únicamente aquellas que si aplican la metodología del *Balanced Scorecard*.

Al consultar a las empresas que aplican el *Balanced Scorecard* si conocen los pasos de implementación o ejecución de ésta herramienta de gestión, únicamente el 57% manifestó conocerlo y aplicarlos; mientras que el 43% restante expresó no conocerlos. Lo anterior representa una brecha de oportunidad que debe ser cerrada, es decir que a pesar de manifestar que emplean este instrumento, las empresas pueden mejorar su gestión gerencial al capacitarse sobre los pasos de implementación de esta herramienta, a fin de ser más

efectivos en su gestión e impulsar más el éxito de sus organizaciones.

De las empresas que expresaron conocer los pasos de implementación o ejecución del *Balanced Scorecard*, resulta interesante detectar que en realidad no todas conocen los seis pasos de implementación, ya que tan solo un 25% expresó conocer el paso 4 de definición de los factores claves de éxito, y un 50% expresó conocer el paso 6 de definición de los planes de acción. Lo anterior se visualiza en el gráfico siguiente:

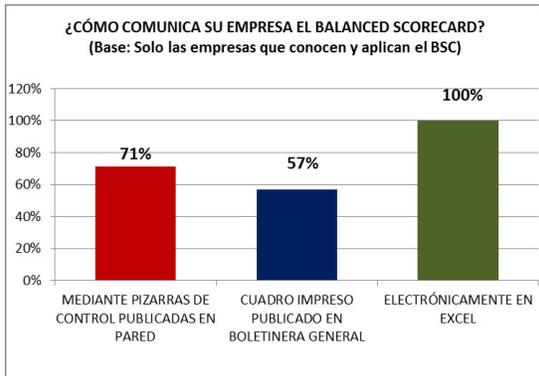


**Figura 6.** Nivel de conocimiento de los pasos de implementación / ejecución del *Balanced Scorecard*, por parte de empresas de calzado que expresaron aplicar o utilizar esta herramienta.

La comunicación organizacional es fundamental para transferir la visión de la empresa que la alta dirección ha definido, hacia todos los niveles de ésta; así mismo es fundamental comunicar los objetivos y metas estratégicos. En este sentido, resulta sumamente importante evaluar la forma como las empresas realizan este proceso de comunicación o divulgación así como el monitoreo y control que establecen para garantizar el éxito en el desempeño de la empresa.

Al consultar a las empresas que aplican la metodología del *Balanced Scorecard*, la forma de comunicación de este instrumento, se detectó que el 100% emplea la herramienta utilitaria Microsoft Excel; el 71% ha implementado pizarras de control ubicadas en la pared en lugares estratégicos, y un 57% manifestó publicarlo en boletines generales. En todo caso, al preguntarle a las personas representantes de las empresas objeto de estudio sobre este punto,

éstas podían elegir más de una opción de respuesta. Esto se visualiza a continuación:



**Figura 7.** Forma de comunicación o divulgación del Balanced Scorecard en empresas que utilizan esta herramienta.

Con relación al tiempo de implementación de la metodología *Balanced Scorecard*, el 71% expresó que tienen entre 3 y 6 años de haberlo implementado, mientras que un 29% expresó haberlo hecho desde hace más de 6 años.

Al solicitarles a estas empresas que hiciesen una auto-evaluación de su desempeño general como producto de haber implementado esta metodología de trabajo, resultó que un 71% expresó haber mejorado significativamente su desempeño, mientras que un 29% expresó haberlo mejorado levemente.

Con base a lo anterior, puede inferirse que el uso de metodologías de trabajo como la Planeación Estratégica y específicamente el empleo de herramientas como el *Balanced Scorecard* de manera sostenida en el tiempo, puede conducir a una empresa hacia el incremento global de su desempeño; aspecto que también conviene evaluar a nivel de las distintas perspectivas

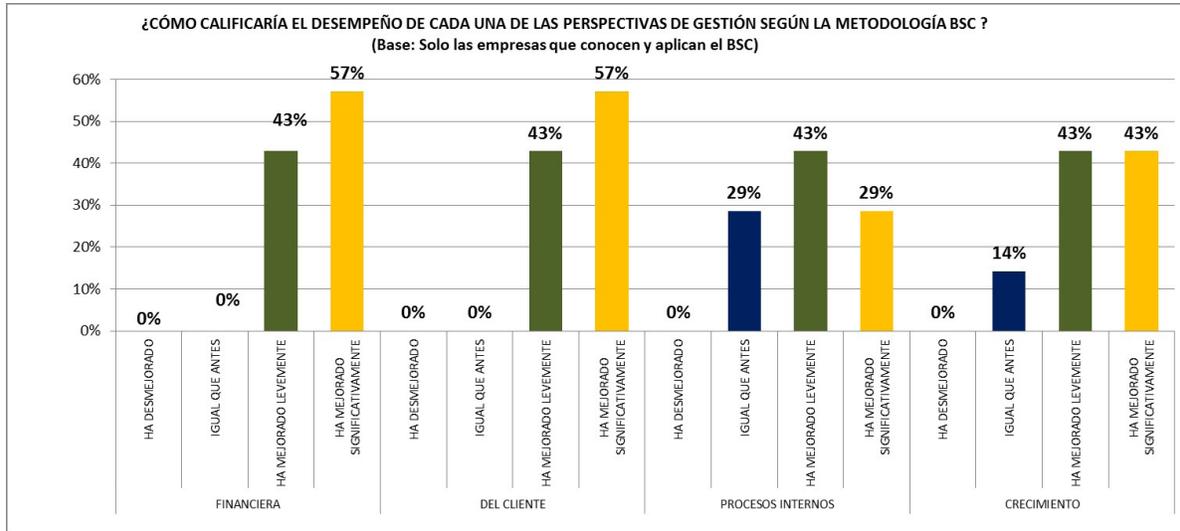
de gestión según esta metodología de trabajo, es decir con base a las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos de negocio y de crecimiento o desarrollo. En este sentido, se consultó a las empresas cómo éstas se auto-evalúan en cada una de las perspectivas de gestión, obteniéndose los resultados siguientes:

- Financieramente, un 57% de estas empresas consideran haber tenido una mejora significativa en su desempeño, mientras que el 43% restante expresaron haber tenido una leve mejoría.
- En términos de gestión de los clientes, igualmente un 57% de las empresas sienten una mejoría significativa mientras que un 43% dicen que han tenido una leve mejoría.
- En relación a la gestión de los procesos internos de negocio, un 29% de estas empresas manifiestan haber experimentado una mejoría significativa; un 43% han tenido una leve mejoría, y el 29% restante manifestó no haber experimentado cambio alguno.
- Finalmente, en la perspectiva de crecimiento y desarrollo organizacional, un 43% de estas empresas manifestaron haber tenido una mejora significativa, otro 43% una leve mejoría, y un 14% no experimentó cambio alguno en esta perspectiva de gestión.

De lo anterior podemos deducir que de todas las empresas que han empleado esta metodología de trabajo, ninguna ha expresado haber tenido una disminución en su nivel de desempeño, lo cual refleja que al utilizar correctamente

la herramienta metodológica del Balanced Scorecard, el desempeño de la empresa crece de manera sostenida en el tiempo. El desempeño

por área o perspectiva de gestión de las empresas que emplean esta herramienta puede visualizarse en el gráfico siguiente:



**Figura 8.** Autoevaluación por perspectiva de gestión, de las empresas del sector calzado que utilizan el Balanced Scorecard.

#### 4. Discusión

El empleo del Balanced Scorecard por parte de las empresas, parte de la iniciativa de la alta dirección para su implementación, aunque necesita del apoyo e involucramiento de toda la estructura o cadena de mando, proceso en el cual se definen los niveles de profundidad de la organización hasta donde se desea llegar, aunque lo recomendado es que llegue a todos los niveles de la empresa, desde la alta dirección, pasando por mando medios hasta los niveles operativos. En este sentido, al menos existen tres niveles básicos, siendo el primero el de la alta dirección, el segundo corresponde a las áreas funcionales de la empresa, y el tercero a los distintos puestos operativos. Una estructura organizativa vertical de varios niveles, requerirá implementar el *Balanced Scorecard* en todos ellos.

A manera de ejemplo, y como muestra del esquema de esa herramienta que las empresas investigadas utilizan, se presenta un cuadro sugerido como modelo básico para los tres niveles básicos antes mencionados:

Es motivo de un estudio futuro continuar investigando, detalladamente, sobre situaciones puntuales de definición de objetivos y metas en estos tres niveles básicos organizacionales; y particularmente en el sector calzado, así como lo respectivos indicadores claves de gestión que son sugeridos para monitorear o controlar el desempeño de las empresas en el logro de sus objetivos, cumplimiento de sus metas y alcance de su visión.

| NIVEL 1: ALTA DIRECCIÓN               | DESCRIPCIÓN | PERSPECTIVA DE GESTIÓN | VALOR ESTÁNDAR | VALORES REALES POR PERIODO DE CONTROL |           |                |
|---------------------------------------|-------------|------------------------|----------------|---------------------------------------|-----------|----------------|
|                                       |             |                        |                | PERIODO 1                             | PERIODO 2 | PERIODO 3 ETC. |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 DE LA EMPRESA: |             |                        |                |                                       |           |                |
| META ESTRATÉGICA 1 DE LA EMPRESA:     |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 1 CLAVE DE GESTIÓN :        |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 2 CLAVE DE GESTIÓN :        |             |                        |                |                                       |           |                |
| META ESTRATÉGICA 2 DE LA EMPRESA:     |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 3 CLAVE DE GESTIÓN :        |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 4 CLAVE DE GESTIÓN :        |             |                        |                |                                       |           |                |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 DE LA EMPRESA: |             |                        |                |                                       |           |                |
| META ESTRATÉGICA 3 DE LA EMPRESA:     |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 5 CLAVE DE GESTIÓN :        |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 6 CLAVE DE GESTIÓN :        |             |                        |                |                                       |           |                |
| META ESTRATÉGICA 4 DE LA EMPRESA:     |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 7 CLAVE DE GESTIÓN :        |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 8 CLAVE DE GESTIÓN :        |             |                        |                |                                       |           |                |

**Figura 9.** Ejemplo de esquema básico de un *Balanced Scorecard* de Nivel 1 o de la alta dirección de una empresa.

| NIVEL 2: ÁREA FUNCIONAL O DE GESTIÓN | DESCRIPCIÓN | PERSPECTIVA DE GESTIÓN | VALOR ESTÁNDAR | VALORES REALES POR PERIODO DE CONTROL |           |                |
|--------------------------------------|-------------|------------------------|----------------|---------------------------------------|-----------|----------------|
|                                      |             |                        |                | PERIODO 1                             | PERIODO 2 | PERIODO 3 ETC. |
| OBJETIVO FUNCIONAL 1 DEL ÁREA:       |             |                        |                |                                       |           |                |
| META FUNCIONAL 1 DEL ÁREA:           |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 1 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 2 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                |
| META FUNCIONAL 2 DEL ÁREA:           |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 3 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 4 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                |
| OBJETIVO FUNCIONAL 2 DEL ÁREA:       |             |                        |                |                                       |           |                |
| META FUNCIONAL 3 DEL ÁREA:           |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 5 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 6 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                |
| META FUNCIONAL 4 DEL ÁREA:           |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 7 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                |
| INDICADOR 8 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                |

**Figura 10.** Ejemplo de esquema básico de un *Balanced Scorecard* de Nivel 2 o de área funcional de una empresa.

| NIVEL 3: PUESTO DE TRABAJO OPERATIVO | DESCRIPCIÓN | PERSPECTIVA DE GESTIÓN | VALOR ESTÁNDAR | VALORES REALES POR PERIODO DE CONTROL |           |                   |
|--------------------------------------|-------------|------------------------|----------------|---------------------------------------|-----------|-------------------|
|                                      |             |                        |                | PERIODO 1                             | PERIODO 2 | PERIODO 3<br>ETC. |
| OBJETIVO OPERATIVO 1 DEL PUESTO:     |             |                        |                |                                       |           |                   |
| META OPERATIVA 1 DEL PUESTO:         |             |                        |                |                                       |           |                   |
| INDICADOR 1 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                   |
| INDICADOR 2 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                   |
| META OPERATIVA 2 DEL PUESTO:         |             |                        |                |                                       |           |                   |
| INDICADOR 3 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                   |
| INDICADOR 4 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                   |
| OBJETIVO OPERATIVO 2 DEL PUESTO:     |             |                        |                |                                       |           |                   |
| META OPERATIVA 3 DEL PUESTO:         |             |                        |                |                                       |           |                   |
| INDICADOR 1 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                   |
| INDICADOR 2 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                   |
| META OPERATIVA 4 DEL PUESTO:         |             |                        |                |                                       |           |                   |
| INDICADOR 3 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                   |
| INDICADOR 4 CLAVE DE GESTIÓN :       |             |                        |                |                                       |           |                   |

**Figura 11.** Ejemplo de esquema básico de un Balanced Scorecard de Nivel 3 o de área operativa o puesto de trabajo de una empresa.

## 5. Referencias

Álvarez, M., Chávez, M. y Moreno, S. (s.f.) El Balanced Scorecard, una herramienta de gestión para la Planeación Estratégica. Recuperado de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)

El Salvador, Ministerio de Economía (2012). Directorio de Unidades Económicas 2011-2012. Dirección General de Estadísticas y Censos. Recuperado de <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/novedades/avisos/aviso-empresa/264-directorio-de-unidades-economicas-2011-2012.html>

El Salvador, Ministerio de Economía (2005). VII Censos económicos. Tomo I Industria y agroindustria. Dirección general de estadística y censos. Recuperado de [http://www.censos.gob.sv/tomos/Tomo\\_I.pdf](http://www.censos.gob.sv/tomos/Tomo_I.pdf)

Fórmula de cálculo estadístico para conocer el tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño total de la población. (s.f.) Recuperado de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculat.html>

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. 3ª ed. Barcelona: España.

Munch, L. (2010). Administración, Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo.

Olive, N., Roy, J. y Wetter, M. (2002). Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral.