/ SISTEMA DE GESTIÓN

Balanced Scorecard + Strategy Map — Kaplan & Norton

Cuadro de mando integral; BSC; mapa estratégico

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Robert S. Kaplan; David P. Norton (1992 (BSC, HBR) · 1996 (sistema de gestión, HBR y libro) · 2000 (Strategy Map, HBR) · 2004 (Strategy Maps, libro) · 2008 (The Execution Premium))

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Traduce la estrategia en pocos objetivos conectados por relaciones de causa-efecto, con indicadores equilibrados en cuatro perspectivas, y la convierte en un sistema de gestión y revisión.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cómo traducimos la estrategia en objetivos e indicadores que todos entiendan, qué hipótesis de causa-efecto la sostienen y cómo sabremos si está funcionando?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas tienen una estrategia escrita, pero la dirigen con la cuenta de resultados. Los indicadores financieros llegan tarde: cuentan lo que ya ha pasado, no si la empresa está construyendo lo que necesitará para ganar dentro de dos o tres años. Y la estrategia, contada en un documento, no se convierte en objetivos que cada área entienda como suyos.

El Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) ayuda a cerrar esa distancia. Traduce la estrategia en pocos objetivos, repartidos en cuatro perspectivas, cada uno con sus indicadores, metas e iniciativas. El Strategy Map (mapa estratégico) dibuja esos objetivos en una página y muestra cómo se espera que unos lleven a otros, desde las capacidades hasta los resultados financieros.

Juntos permiten que el comité discuta la estrategia con la misma disciplina con la que discute el presupuesto.

Señales de que puede hacer falta:

- el comité revisa cada mes las cifras financieras, pero casi nunca la estrategia;
- cada área tiene sus indicadores y nadie sabe explicar cómo se conectan con la estrategia;
- la empresa invierte en personas, sistemas o procesos sin poder decir qué resultado estratégico deben mover;
- hay muchos proyectos en marcha y ninguna forma de saber cuáles son estratégicos.

BALANCED SCORECARD + STRATEGY MAP

Traducir la estrategia en pocos objetivos conectados, con indicadores equilibrados en cuatro perspectivas

LA ESTRATEGIA ESCRITA COMO OBJETIVOS CONECTADOS | No es un cuadro con muchos indicadores: son los pocos que dicen si la estrategia funciona.

1 · EL CUADRO DE MANDO: CUATRO PERSPECTIVAS

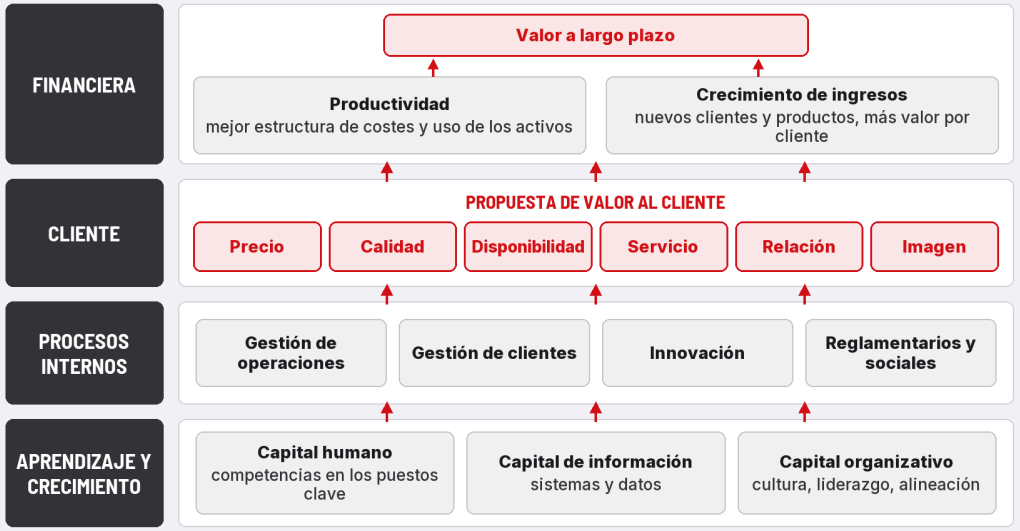
Cada perspectiva responde a una pregunta y lleva objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

VISIÓN Y ESTRATEGIA — el punto de partida: cada perspectiva la traduce en objetivos medibles

PERSPECTIVA Y PREGUNTA	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
FINANCIERA ¿Cómo nos ven los accionistas?				
CLIENTE ¿Cómo nos ven los clientes?				
PROCESOS INTERNOS ¿En qué tenemos que ser excelentes?				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ¿Podemos seguir mejorando y creando valor?				

2 · EL MAPA ESTRATÉGICO: CÓMO SE CREA VALOR

Los objetivos, unidos por flechas de causa-efecto, en una sola página.



Se construye de arriba abajo: ¿qué tiene que pasar en clientes, procesos y capacidades para lograr el resultado?

Se comprueba de abajo arriba: si desarrollamos estas capacidades, ¿mejoran los procesos y llega el resultado?

LAS FLECHAS SON HIPÓTESIS, NO LEYES: LA ESTRATEGIA SE REVISA CON DATOS.
Cada objetivo: uno o dos indicadores, una meta, sus iniciativas y un responsable · Indicadores de resultado e inductores

Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Kaplan y Norton, Harvard Business Review (1992, 1996 y 2000) y Strategy Maps (2004). Preguntas de las perspectivas según el artículo de 1992.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Kaplan y Norton, Harvard Business Review (1992, 1996 y 2000) y Strategy Maps (2004). Preguntas de las perspectivas según el artículo de 1992.

Cuándo aporta valor

- ✓ Hay una estrategia decidida y hace falta traducirla en objetivos, indicadores e iniciativas para toda la empresa o para una unidad de negocio.
- ✓ La estrategia depende de capacidades que tardan en construirse (talento, sistemas, marca, relación con el cliente) y hay que seguirlas antes de que aparezcan en la cuenta de resultados.
- ✓ El comité necesita un marco estable, de varios años, para revisar si la estrategia avanza y si sus hipótesis se cumplen.
- ✓ Varias áreas o unidades deben alinearse con una misma estrategia y priorizar sus proyectos según su contribución a ella.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no hay estrategia.** El Balanced Scorecard traduce y gestiona una estrategia; no la formula. Primero hay que decidir dónde competir y cómo ganar, por ejemplo con **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** o **Strategy Kernel**.
- × **Si lo que se busca es concentrar el esfuerzo en pocas prioridades durante un trimestre.** Para eso está **OKR**, que puede derivarse del mapa estratégico.
- × **Si la pregunta es qué mueve una métrica concreta** (el margen, la rotación, la conversión). Un **KPI / Driver Tree** la descompone en sus impulsores de forma más directa.
- × **Si el problema de fondo es de estructura, de procesos de decisión o de capacidades organizativas.** Conviene revisar antes el **Operating Model**.
- × **Si el comité no va a dedicar tiempo a revisar la estrategia con regularidad,** o solo se quiere vigilar una operación estable. Basta un cuadro de indicadores operativos.

02 Entender

Qué es

La ficha trata dos piezas que Kaplan y Norton desarrollaron juntas y que funcionan como una familia:

- El **Balanced Scorecard** es un conjunto reducido de objetivos e indicadores, ordenados en cuatro perspectivas, que describe la estrategia y permite seguirla. Es «equilibrado» porque combina indicadores financieros y no financieros, de resultado y de los factores que los producen, y de corto y largo plazo.
- El **Strategy Map** es el diagrama que ordena esos objetivos por perspectivas y los une con flechas de causa-efecto. Hace visible la lógica de la estrategia: cómo se espera crear valor.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

La herramienta pasó de sistema de medición (1992) a sistema completo de gestión de la estrategia (2008); la evolución se resume en Profundizar. Esta ficha usa la versión completa. Desde el principio, los autores advirtieron que el cuadro pone en el centro la estrategia y la visión, no el control.

> **/ IDEA CLAVE**
> El Balanced Scorecard no es un cuadro de mando con muchos indicadores. Es la estrategia escrita como objetivos conectados, con los pocos indicadores que dicen si esa estrategia está funcionando.

Las cuatro perspectivas

El artículo de 1992 formuló cada perspectiva como una pregunta. Se presentan en el orden en que se leen en el mapa, de arriba abajo; el orden no es un ranking.

1 Perspectiva financiera

Pregunta original: ¿cómo nos ven los accionistas?

Recoge los resultados económicos que la estrategia debe producir. Kaplan y Norton distinguen dos grandes vías para crear valor financiero:

- **crecimiento de ingresos:** nuevos clientes, nuevos productos o más valor por cliente;

- **productividad:** mejor estructura de costes y uso más eficiente de los activos.

En el mapa, las dos vías confluyen en un objetivo de valor a largo plazo.

Implicación práctica: suele haber tensión entre ambas vías. Si los objetivos financieros no dicen de dónde vendrá el resultado, el resto del mapa no tiene de dónde colgar.

2 Perspectiva del cliente

Pregunta original: ¿cómo nos ven los clientes?

Define a qué clientes se dirige la estrategia y qué **propuesta de valor** se les ofrece: la combinación de precio, calidad, disponibilidad, servicio, relación e imagen que hace que nos elijan. Kaplan y Norton mostraron que distintas estrategias exigen propuestas distintas, por ejemplo el bajo coste, el liderazgo de producto o las soluciones completas para el cliente.

Indicadores habituales: cuota en los segmentos objetivo, captación, retención, satisfacción, rentabilidad por cliente.

Implicación práctica: si la propuesta de valor no está clara, los objetivos de cliente se convierten en genéricos («mejorar la satisfacción») y no ayudan a elegir.

3 Perspectiva de procesos internos

Pregunta original: ¿en qué tenemos que ser excelentes?

Recoge los pocos procesos que hay que hacer muy bien para entregar la propuesta de valor y lograr los objetivos financieros. En su desarrollo posterior, Kaplan y Norton los agrupan en cuatro familias:

- **gestión de operaciones:** aprovisionar, producir, distribuir, gestionar riesgos;
- **gestión de clientes:** seleccionar, captar, retener y hacer crecer;
- **innovación:** identificar oportunidades, desarrollar y lanzar productos;
- **reglamentarios y sociales:** cumplimiento normativo, comunidad, medio ambiente.

Implicación práctica: se miden los procesos que marcan la diferencia en esta estrategia. El liderazgo de producto pondrá el peso en innovación; el bajo coste, en operaciones.

4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Pregunta original: ¿podemos seguir mejorando y creando valor? (En 1992 se llamó perspectiva de innovación y aprendizaje; después pasó a llamarse de aprendizaje y crecimiento.)

Recoge los **activos intangibles** que hacen posibles los procesos críticos. Kaplan y Norton los ordenan en tres tipos:

- **capital humano:** las competencias y el conocimiento de las personas en los puestos clave;
- **capital de información:** los sistemas, datos y aplicaciones que necesitan esos procesos;
- **capital organizativo:** cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo.

En *Strategy Maps* (2004) insisten en que los intangibles valen por su contribución a los procesos críticos, y proponen medir su **grado de preparación estratégica**: hasta qué punto personas, sistemas y organización están listos para lo que la estrategia exige.

Implicación práctica: es la perspectiva que más se descuida. Si sus objetivos son genéricos («formación», «transformación digital»), el mapa pierde su base. Para los dos o tres procesos más críticos, conviene preguntarse si hoy tenemos las personas, la información y la cultura que necesitan.

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
>
> En organizaciones sin ánimo de lucro y del sector público, Kaplan propone situar arriba del mapa un objetivo ligado a la misión y al impacto social. Lo financiero pasa a ser un medio, no el fin.

El Strategy Map: la estrategia en una página

El Strategy Map convierte las cuatro perspectivas en una historia con lógica. Se dibuja en una página, con lo financiero arriba y el aprendizaje y crecimiento en la base. Las flechas unen cada objetivo con los que se espera que produzca.

Kaplan y Norton lo presentaron con una comparación militar: para ejecutar una campaña, un general necesita dar a sus oficiales mapas detallados, no solo órdenes. La idea central es que **la estrategia se ejecuta mejor cuando las personas la entienden**, y un mapa la hace entendible.

1 Objetivos estratégicos

Cada casilla del mapa es un objetivo: una frase breve que dice qué hay que conseguir, no qué hay que hacer. «Ser el proveedor de referencia en mantenimiento para plantas medianas» es un objetivo; «lanzar una campaña» es una iniciativa.

Qué mirar: que cada objetivo sea propio de esta estrategia. Si podría figurar en el mapa de cualquier competidor, probablemente no aporta.

2 Relaciones de causa-efecto

Las flechas expresan la lógica de la estrategia: «si mejoramos esto, esperamos que ocurra aquello». Kaplan y Norton las presentan como **hipótesis**: el sistema debe servir para contrastarlas con los datos y corregir la estrategia si no se cumplen.

Pregunta para pensar: ¿qué tendría que ser cierto para que esta flecha funcione, y cómo lo sabremos?

> / IMPORTANTE · BM
> Una flecha es una apuesta, no una ley. Muchas relaciones son razonables pero no están demostradas, y algunas tardan años en notarse. Tratarlas como hechos lleva a defender una estrategia que no funciona.

3 Propuesta de valor al cliente

Es el centro del mapa: lo que conecta lo que hacemos por dentro con lo que el cliente valora y paga. Los objetivos de procesos deben explicar cómo se entrega esa propuesta; los de cliente, si está funcionando.

Qué mirar: que la propuesta de valor del mapa sea la misma que la del plan estratégico y la del discurso comercial. Si no coinciden, hay un problema de estrategia antes que de medición.

4 Temas estratégicos

Kaplan y Norton agrupan los objetivos en **temas estratégicos**: líneas verticales del mapa que recorren las cuatro perspectivas, cada una con su propia lógica. Por ejemplo, un tema de «crecimiento en servicio» y otro de «excelencia operativa». Cada tema puede tener un responsable del comité.

Implicación práctica: los temas ayudan a asignar responsables y presupuesto, y evitan que el mapa sea una colección de casillas sin dueño.

Cómo leer un mapa estratégico

De abajo arriba («si desarrollamos estas capacidades, mejoraremos estos procesos, entregaremos mejor la propuesta de valor y eso producirá estos resultados») se comprueba que la cadena tiene sentido. De arriba abajo («para lograr este resultado, ¿qué tiene que pasar en el cliente, en los procesos y en las capacidades?») se construye el mapa y se detectan huecos.

> / EJEMPLO
> Mapa simplificado de un distribuidor industrial de repuestos y servicio técnico para la industria agroalimentaria.

- **Financiera:** aumentar los ingresos recurrentes de servicio; mejorar el margen bruto.
- **Cliente (propuesta de valor: disponibilidad y solución completa):** ser el proveedor de referencia en mantenimiento para plantas medianas; aumentar el número de clientes con contrato de servicio.
- **Procesos internos:** entregar en 24 horas el catálogo crítico (operaciones); vender de forma consultiva a las cuentas clave (clientes); desarrollar una oferta de mantenimiento preventivo (innovación).
- **Aprendizaje y crecimiento:** técnicos certificados en las principales marcas (capital humano); datos fiables del parque de máquinas instalado (capital de información); cultura de servicio orientada al cliente (capital organizativo).

La cadena principal se lee así: técnicos certificados y datos del parque → oferta de mantenimiento preventivo → más clientes con contrato → más ingresos recurrentes. Si el cuadro de mando de esta empresa solo mide facturación y margen, las dos primeras piezas, de las que depende todo, no tienen objetivo, indicador ni responsable.

Del mapa al cuadro de mando: indicadores, metas e iniciativas

El mapa dice qué se quiere conseguir. El Balanced Scorecard añade a cada objetivo uno o dos **indicadores**, una **meta** con plazo, las **iniciativas estratégicas** (los proyectos que se financian para cerrar la distancia hasta la meta) y un **responsable**.

Kaplan y Norton distinguen entre **indicadores de resultado**, que dicen si se ha logrado algo (cuota, margen, retención), y **inductores de actuación**, que anticipan esos resultados (tiempo de entrega, técnicos certificados, visitas de preventivo). Un buen cuadro combina ambos: sin resultados, no se sabe si la estrategia funciona; sin inductores, se sabe demasiado tarde.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> Lo que convierte el Balanced Scorecard en un sistema de gestión no es el mapa ni los indicadores, sino las reuniones en las que el comité los usa para decidir: qué iniciativas financiar, qué corregir y qué hipótesis de la estrategia ya no se sostienen.

El sistema de gestión: de medir a dirigir

A partir de 1996 Kaplan y Norton presentan el Balanced Scorecard como un sistema de gestión de la estrategia: traducir la visión a términos operativos; comunicarla y vincular con ella los objetivos de áreas y personas; integrarla en la planificación y el presupuesto; y aprender, contrastando las hipótesis de la estrategia. En su versión de 2008 el sistema tiene seis etapas: desarrollar la estrategia; traducirla (mapa y cuadro de mando); alinear la organización; planificar las operaciones; supervisar y aprender; y contrastar y adaptar la estrategia. Para coordinarlo proponen una **oficina de gestión de la estrategia**.

> **/ CONSEJO · BM**
> En una empresa mediana no hace falta una oficina de estrategia. Basta con una persona que coordine el sistema, un calendario de revisiones que se cumpla y un comité que dedique a la estrategia un tiempo separado del de los resultados del mes.

Balanced Scorecard, OKR y KPI Tree: en qué se diferencian

Las tres herramientas trabajan con objetivos e indicadores, pero responden a preguntas distintas.

	BALANCED SCORECARD + STRATEGY MAP	OKR	KPI / DRIVER TREE
Qué es	Sistema que traduce la estrategia en objetivos e indicadores equilibrados, unidos en un mapa causa-efecto	Sistema para fijar pocos objetivos ambiciosos y resultados clave en ciclos cortos	Descomposición lógica de una métrica en sus impulsores
Pregunta	¿Cómo se crea valor con nuestra estrategia y avanza?	¿Dónde concentramos el esfuerzo este ciclo?	¿Qué mueve este resultado?
Horizonte	Estable, varios años, con revisión periódica	Un ciclo, normalmente trimestral	El que tenga la métrica analizada
Aporta	Arquitectura estable de la estrategia y lógica causa-efecto	Foco, responsables y ritmo de ejecución	Palancas concretas y relaciones cuantitativas

Se complementan: el mapa da la arquitectura estable; los OKR eligen en cada ciclo qué objetivos del mapa empujar; y el árbol de indicadores ayuda a elegir las palancas y a comprobar si las relaciones del mapa se cumplen. Otra alternativa que se usa en algunas empresas es el OGSM (*Objectives, Goals, Strategies, Measures*), un plan estratégico de una página.

Qué no es

- **No es una forma de formular la estrategia.** Kaplan y Norton incluyen «desarrollar la estrategia» como primera etapa de su sistema, pero el mapa y el cuadro de mando la describen y la gestionan; no deciden dónde competir ni cómo ganar.
- **No es un cuadro de mando con todos los indicadores de la empresa.** Los indicadores operativos siguen existiendo en cada área; el Balanced Scorecard se queda con los pocos que dicen si la estrategia avanza.

- **No son cuatro casillas que rellenar.** Si los objetivos de cada perspectiva no están conectados entre sí, hay cuatro listas, no una estrategia.
- **No es un sistema de retribución.** Kaplan y Norton contemplan vincular la retribución al cuadro de mando como parte de la alineación, pero lo tratan como una pieza del sistema, no como su finalidad.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para construir un primer mapa estratégico y un Balanced Scorecard en una empresa mediana y ponerlo a funcionar. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de los elementos de Kaplan y Norton explicados en Entender; los autores no la formularon como procedimiento en estos términos.

1 **Confirmar la estrategia y el alcance**
Decidir para qué unidad se construye el mapa y comprobar que la estrategia está decidida: dónde competimos, con qué propuesta de valor y a qué renunciamos. Si no hay acuerdo, volver antes al trabajo estratégico.

2 **Fijar los objetivos financieros**
Qué resultados debe producir la estrategia y con qué equilibrio entre crecimiento y productividad.

3 **Definir los clientes objetivo y la propuesta de valor**
Traducirlos en objetivos de cliente.

4 **Identificar los procesos críticos**
Los pocos que hay que hacer excelentes para entregar la propuesta de valor, con las cuatro familias como lista de comprobación.

5 **Definir las capacidades necesarias**
Qué personas, información y rasgos de organización necesitan esos procesos, y cuánto falta.

6 **Dibujar el mapa y probar su lógica**
Unir los objetivos con flechas, agruparlos en temas y leerlo en los dos sentidos. Eliminar objetivos sin conexión y detectar huecos.

7 **Elegir indicadores y metas**
Uno o dos por objetivo, combinando resultados e inductores, con meta, plazo y dato disponible u obtenible.

8 **Seleccionar y financiar las iniciativas estratégicas**
Decidir qué proyectos en marcha sirven al mapa, cuáles no y qué falta, con presupuesto y responsable.

9 **Alinear las áreas y las unidades**
Cada área dice qué objetivos del mapa general le tocan y cómo los apoya, sin copiar el mapa.

10 **Establecer el ritmo de revisión**
Separar las revisiones operativas de las estratégicas. La estratégica empieza por los temas en riesgo y termina con decisiones: qué iniciativas reforzar o cerrar, qué hipótesis ya no se sostienen y qué objetivos cambiar. Si se usan OKR, decidir cómo se derivan del mapa en cada ciclo.

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> Antes de dibujar, pedir a cada miembro del comité que describa la estrategia con sus palabras. Las diferencias entre versiones son el primer hallazgo.

> / CONSEJO · BM
> Si después de construir el mapa ninguna iniciativa se cancela, ningún presupuesto se mueve y ninguna agenda del comité cambia, el trabajo todavía no está terminado.

Kit práctico

Plantilla de mapa estratégico

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO 1	TEMA ESTRATÉGICO 2	TEMA ESTRATÉGICO 3
1. Financiera			
2. Cliente (propuesta de valor: ...)			
3. Procesos internos			
4. Aprendizaje y crecimiento			

Debajo de la tabla, escribir cada relación causa-efecto como una frase: «Si [objetivo], entonces [objetivo], porque [razón]». Las frases que no se puedan completar con una razón clara señalan relaciones débiles.

Checklist de calidad del mapa y del cuadro de mando

- ☐ La propuesta de valor al cliente está escrita y coincide con la del plan estratégico.
- ☐ Cada objetivo es propio de esta estrategia y está conectado con otros: ninguno queda aislado.
- ☐ Cada flecha se puede explicar con una frase «si... entonces... porque...».

- [ ] La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene objetivos concretos, ligados a procesos críticos.
- [ ] Hay indicadores de resultado e inductores de actuación.
- [ ] Cada objetivo tiene un responsable; cada iniciativa financiada apoya al menos un objetivo del mapa.
- [ ] Está decidido cuándo se revisa la estrategia y se contrastan sus hipótesis, separado del seguimiento operativo.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Empezar por los indicadores disponibles	Se mide lo que es fácil de medir, no lo que la estrategia necesita.	Acordar primero objetivos y mapa; buscar después los indicadores.
Demasiados objetivos e indicadores	El cuadro se convierte en un inventario de métricas y nadie sabe qué importa.	Quedarse con los que describen la estrategia; el resto, a los cuadros operativos.
Tratar las flechas como hechos	Nadie comprueba si las relaciones se cumplen; se defiende una estrategia que no funciona.	Revisar las hipótesis de forma explícita y con datos.
No conectar con presupuesto ni iniciativas	El mapa convive con un presupuesto y una cartera de proyectos que van por otro lado.	Financiar las iniciativas desde el mapa y cerrar las que no lo apoyan.
Mezclar revisión operativa y estratégica	La urgencia del mes se come la discusión de la estrategia y el mapa se queda en una lámina en la pared.	Separar las reuniones y proteger el tiempo de la revisión estratégica.
Convertirlo en una fórmula de bonus	Los equipos negocian metas fáciles y se fijan en la cifra, no en la estrategia.	Si se vincula a retribución, hacerlo con criterio y juicio, no de forma mecánica.

Limitaciones

- **Las relaciones de causa-efecto son hipótesis difíciles de probar.** Algunas tardan en notarse y otras dependen de factores externos; los críticos señalan que muchas no son causales en sentido estricto (ver Profundizar).
- **Las cuatro perspectivas son una convención.** No recogen de forma explícita a todos los grupos de interés (proveedores, socios, comunidad). A veces hay que adaptarlas.
- **Exige tiempo directivo y disciplina sostenida.** Sin revisiones regulares, se degrada en un informe de indicadores.
- **Depende de datos que no siempre existen,** sobre todo en capacidades y procesos. En empresas medianas hay que empezar con indicadores sencillos.
- **La evidencia sobre su efecto en los resultados es mixta** y depende mucho de cómo se implanta (ver Profundizar).

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos el Balanced Scorecard y el mapa estratégico en los proyectos de estrategia, justo después de formularla. **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** nos da el marco para decidir: cuál es la aspiración, dónde jugar, cómo ganar, qué capacidades hacen falta y con qué sistemas de gestión. El mapa estratégico es la herramienta con la que contrastamos esas decisiones y las aterrizamos.

Las dos encajan de forma natural. La aspiración se traduce en los objetivos de la perspectiva financiera; dónde jugar y cómo ganar, en los clientes objetivo y la propuesta de valor; las capacidades, en los procesos críticos y en las personas, los sistemas y la cultura que los sostienen. Y el cuadro de mando es, precisamente, el sistema de gestión que pide la última pregunta de Playing to Win.

Dibujar el mapa con el comité es, además, una prueba de la estrategia. Si no somos capaces de explicar con flechas cómo las capacidades llevan a la propuesta de valor y esta a los resultados, la estrategia tiene un hueco. Y es mejor descubrirlo ahí que un año después en la cuenta de resultados.

A partir del mapa fijamos con la dirección pocos indicadores, metas e iniciativas, con un responsable para cada objetivo, y los conectamos con los objetivos anuales y los presupuestos. Lo que lo hace funcionar de verdad es lo que viene después: un comité que dedica tiempo a revisar la estrategia, no solo las cifras del mes.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El Balanced Scorecard con su Strategy Map se usa en el paso de la estrategia a la ejecución: llega cuando la estrategia ya está decidida y la convierte en un sistema de gestión.

La lógica del orden es esta: primero se decide la estrategia; después se describe en un mapa y en un cuadro de mando estable; luego se ordenan las iniciativas que la financian; se buscan las palancas que mueven los indicadores clave; y, por último, se fijan las prioridades de cada ciclo.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Kaplan y Norton sí integraron en su sistema la formulación de la estrategia como primera etapa, la selección y financiación de iniciativas estratégicas, y la conexión con la planificación operativa y el presupuesto (1996, 2008). Las demás herramientas citadas y el orden entre ellas son recomendación práctica.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Playing to Win / Strategy Choice Cascade / Strategy Kernel.

Deciden dónde competir, cómo ganar y qué política guía la estrategia. Sin ese paso, el mapa no tiene qué traducir.

2 Balanced Scorecard + Strategy Map.

Describe la estrategia como cadena de objetivos, con sus indicadores, metas y responsables, y da el marco estable de revisión.

3 Portfolio of Initiatives.

Ordena y equilibra las iniciativas que el mapa exige, sin imponer a las apuestas exploratorias indicadores de negocio maduro.

4 KPI / Driver Tree.

Descompone los indicadores clave en sus impulsores y permite comprobar con datos algunas relaciones del mapa.

5 OKR.

Elige en cada ciclo qué objetivos del mapa empujar, con resultados clave y revisiones frecuentes.

/ NOTA · BM

Las cinco preguntas de Playing to Win encajan con las perspectivas del mapa: la aspiración, con los objetivos financieros (o de misión); dónde jugar y cómo ganar, con los clientes objetivo y la propuesta de valor; las capacidades, con los procesos críticos y los activos intangibles que los sostienen; y los sistemas de gestión, con el propio cuadro de mando y sus revisiones. Es una lectura de Biblioteca Management: ni Lafley y Martin ni Kaplan y Norton formulan esta correspondencia. Para que funcione, el mapa debe bajar las decisiones de Playing to Win, no rellenarse con objetivos genéricos por perspectiva.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Si se usan a la vez el Balanced Scorecard y OKR, cada OKR debe enlazar con un objetivo del mapa. Si no, la empresa acaba con dos sistemas desconectados.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Marketing Planning** → si hay que conectar los objetivos del plan de marketing con la perspectiva del cliente.
- **Operating Model** → si el mapa revela que la estructura, los procesos de decisión o las capacidades organizativas no están preparados para la estrategia.
- **Kotter 8 Steps** → si implantar el sistema exige un cambio de fondo en la forma de dirigir y hay que movilizar a la organización.
- **Purpose, Mission, Vision & Values** → si la visión de la que parte el mapa estratégico no está clara.

05 Profundizar

Origen y evolución

Antecedentes. Seguir un negocio con indicadores no solo financieros es anterior al Balanced Scorecard: según la revisión de Madsen (2025), el *tableau de bord* francés cumplía funciones parecidas desde la primera mitad del siglo XX. El antecedente más directo es Analog Devices, fabricante estadounidense de semiconductores: Arthur M. Schneiderman, su responsable de calidad, desarrolló allí en 1987 un cuadro de mando que combinaba indicadores financieros con indicadores de calidad organizados en otras tres perspectivas.

1992: sistema de medición. En 1990, Norton y Kaplan participaron en un estudio del Nolan Norton Institute con doce empresas sobre la medición del desempeño. Kaplan relata que una presentación de Schneiderman en ese grupo fue decisiva: los indicadores de calidad de su cuadro habían mejorado de forma notable y, sin embargo, la cotización de la empresa había caído cerca de un 70 %. Hacía falta conectar la mejora operativa con los clientes y con los resultados financieros. De ese trabajo salió el artículo de *Harvard Business Review* de 1992, con las cuatro perspectivas formuladas como preguntas y la analogía de la cabina de un avión: para pilotar hace falta ver varios indicadores a la vez, no un solo dial.

1996–2008: de medir a gestionar. El artículo de HBR de 1996 y el libro del mismo año convierten el cuadro en un sistema de gestión (los cuatro procesos explicados en Entender). Las relaciones causa-efecto entre perspectivas ya estaban en ese trabajo; el artículo de 2000 las convierte en el mapa estratégico, *The Strategy-Focused Organization* (2001) formula cinco principios de gestión y *Strategy Maps* (2004) desarrolla el mapa en detalle. La oficina de gestión de la estrategia (2005) y *The Execution Premium* (2008), con el artículo «Mastering the Management System», cierran el ciclo: seis etapas que conectan estrategia y operaciones, con reuniones distintas para revisar la ejecución y para contrastar la estrategia.

/ IDEA CLAVE · BM

Lo que hoy se llama Balanced Scorecard no es solo el artículo de 1992. Es una familia que evolucionó de un cuadro de indicadores a un sistema completo de gestión de la estrategia. Conviene decir de qué versión se habla, porque muchas críticas se dirigen a la primera y muchas implantaciones se quedan en ella.

Qué sabemos sobre su solidez

- **/ EVIDENCIA**

  Adopción amplia. En la encuesta de herramientas de gestión de Bain & Company de 2007, su uso superaba el 60 % de los directivos encuestados; en ediciones posteriores ha bajado, aunque sigue entre las más utilizadas (Rigby y Bilodeau, 2007, citado en Madsen, 2025).

- **/ EVIDENCIA**

  Efecto sobre los resultados: la cuestión sigue abierta. Algunos estudios encuentran efectos positivos, sobre todo cuando está bien integrado con la estrategia y se usan mapas estratégicos; otros señalan que, desconectado de la estrategia o lleno de indicadores irrelevantes, puede no aportar o incluso perjudicar (Madsen, 2025, que recoge entre otros Davis y Albright, 2004, y De Geuser, Mooraj y Oyon, 2009).

- **Críticas a la causalidad.** Nørreklit (2000) cuestiona que las relaciones entre las cuatro perspectivas sean de causa-efecto en sentido estricto. Ittner y Larcker (2003) observan que muchas empresas no comprueban si sus indicadores no financieros están ligados a los resultados y proponen validarlo con datos.
- **Críticas a la ausencia de una cifra única.** Jensen objetó que el Balanced Scorecard da a los directivos un cuadro «que no da ninguna puntuación». Kaplan respondió, de nuevo con la analogía de la cabina, que dirigir exige ver varias dimensiones a la vez (Kaplan, 2010).
- **Críticas al discurso.** Nørreklit (2003) analiza cómo su éxito se apoya también en la persuasión de su lenguaje y sus metáforas.

/ IDEA CLAVE · BM

La crítica más útil para un directivo no invalida la herramienta: la corrige. Las flechas del mapa son hipótesis, y el valor del sistema depende de que se revisen con datos y con criterio, no de que el mapa esté bien dibujado.

Fuentes de origen

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard — Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, enero–febrero. https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, enero–febrero. Reeditado en HBR en julio–agosto de 2007: https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, septiembre–octubre, 167–176. https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it

Libros de referencia

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. Desarrollo del mapa estratégico.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press. Sistema de gestión en seis etapas.

Otras obras de la familia: *The Strategy-Focused Organization* (2001) y *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* (2006), ambas en Harvard Business School Press.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, enero. https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School, Working Paper 10-074. Historia y fundamentos contados por el propio autor. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf

- Schneiderman, A. M. *The first balanced scorecard*. Relato del cuadro de mando de Analog Devices por su autor. https://www.schneiderman.com/Concepts/Scorecard/scorecard.htm

Extensiones y críticas

- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard — a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121
- Nørreklit, H. (2003). The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 591–619.
- Ittner, C. D. y Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, noviembre. https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement
- De Geuser, F., Mooraj, S. y Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122. https://doi.org/10.1080/09638180802481698
- Madsen, D. Ø. (2025). Balanced scorecard: History, implementation, and impact. *Encyclopedia*, 5(1), 39. Revisión de la historia, la difusión, la evidencia y las críticas. https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039

El artículo de 1992 se ha consultado en una reproducción de su texto; los de 1996, 2000 y 2008, en sus páginas editoriales de HBR y en resúmenes de referencia. Los libros no se han consultado íntegramente: su contenido se toma de Kaplan (2010) y de las páginas editoriales. Los estudios de Davis y Albright (2004), De Geuser et al. (2009), Nørreklit (2003) y Rigby y Bilodeau (2007) se citan a partir de Madsen (2025) y de bases bibliográficas, sin consulta del texto completo. La crítica de Jensen se cita a través de Kaplan (2010). El antecedente del tableau de bord *se toma de Madsen (2025).*

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Robert S. Kaplan; David P. Norton (1992 (BSC, HBR) · 1996 (sistema de gestión, HBR y libro) · 2000 (Strategy Map, HBR) · 2004 (Strategy Maps, libro) · 2008 (The Execution Premium)).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.