

REICE
Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas
Abriendo Camino al Conocimiento
Facultad de Ciencias Económicas, UNAN-Managua

Vol. 9, No. 18, Julio- diciembre 2021

REICE

ISSN: 2308-782X

REICE | 1

<http://revistacienciaseconomicas.unan.edu.ni/index.php/REICE>
revistacienciaseconomicas@gmail.com

Balanced Scorecard: Su Implantación En La Empresa Tempo Express S.A.

Balanced Scorecard: Its Implementation In The Tempo Express S.A. Company

Fecha recepción: Octubre 17 del 2020

Fecha aceptación: Enero 27 del 2021

Javier Alfonso Mendoza Betin

Doctor en Proyectos e Investigador Independiente

Correo: jmendoza@acuacar.com

ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8355-8581>

Lenin de Jesus Causil Montalvo

Investigador Independiente

Correo: lenincausil@gmail.com

ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3683-4950>.

DOI: 10.5377/reice.v9i17.12360

*Artículo de investigación derivado de proyecto de investigación financiado por el Programa de Fomento y Apoyo a la Investigación-ITSON y el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE)-SEP México, desarrollado en el Instituto Tecnológico de Sonora, www.itson.mx, Cd. Obregón, Sonora; México



Derechos de autor 2020 REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas. Esta obra está bajo licencia internacional [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Copyright (c) Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas de la Unan- Managua

Resumen.

El análisis describe las derivaciones de la gestión e implementación estratégica y su monitoreo a través de la herramienta denominada BSC en la empresa Tempo Express en conexión a su Planeación Estratégica (2016-2019). La metodología del trabajo fue de corte mixta. La primera parte del estudio se abordó desde el estudio de caso exploratorio entrevistando a 12 colaboradores, mientras que el ejercicio numérico se materializó con 150 respondientes de un cuestionario ad hoc, el análisis integrado se realizó bajo un enfoque exploratorio y diseño metódico transversal asentado en la técnica de ecuaciones estructurales para la visión positivista. Entre los resultados numéricos más importantes se cuenta que los factores: liderazgo, comunicación, tecnología y aprendizaje afectaron positivamente la implementación estratégica, aunque la estrategia cualitativa enseña que hubo tropiezos o constricciones humanas en su ejecución. Los estudios futuros deberían escalar la gran mayoría de las empresas del sector de correos y de otras industrias colombianas.

Palabras claves: balanced scorecard, implantación balanced scorecard, estrategia.

Abstract

The analysis describes the derivations of the strategic management and implementation and its monitoring through the tool called BSC in the company Tempo Express in connection with its Strategic Planning (2016-2019). The work methodology was of mixed cut. The first part of the study was approached from the exploratory case study interviewing 12 collaborators, while the numerical exercise was carried out with 150 respondents to an ad hoc questionnaire, the integrated analysis was performed under an exploratory approach and cross-sectional methodical design based on the structural equations technique for the positivist vision. Among the most important numerical results is that the factors: leadership, communication, technology and learning positively affected the strategic implementation, although the qualitative strategy shows that there were human stumbles or constraints in its execution. Future studies should scale the vast majority of companies in the mail's sector and other Colombian industries.

Keywords: balanced scorecard, implementation balanced scorecard, strategy

Introducción

Según Bamel y Bamel (2018) y Kaplan y Norton (2007; 2009) la implementación estratégica se deberá enmarcar dentro del paradigma de la generación de valor para la empresa, la que será necesario controlar y medir frecuentemente. En complementariedad con lo acotado, su materialización estratégica requerirá de un modelo de gestión (Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*) capaz de traducir su accionar estratégico en objetivos relacionados, susceptibles de ser medidos por medio de métricas e indicadores y que estos sean conexos a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento, el liderazgo, el aprendizaje y la comunicación de los miembros de la organización con la estrategia.

REICE | 3

Con el fin de asegurar la ejecución y el monitoreo de su Planeamiento e Implementación Estratégica (2016-2019), la empresa cartagenera Tempo Express, decidió la aplicación de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (*BSC por su sigla en inglés*). Desde su uso intensivo en el año 2016 hasta la fecha, se ha evidenciado una transformación organizacional importante en el ámbito procesal y funcional estratégico, soportado en el liderazgo de su equipo directivo y en la participación, comunicación y aprendizaje de sus colaboradores, lo que ha posibilitado la optimización de los procesos vitales y el rendimiento operacional de la organización.

La metodología del trabajo será de corte mixta. La primera parte del estudio se abordará desde el estudio de caso exploratorio, dado que el análisis se realizó en una corporación que cuenta con un poco más de 460 funcionarios. Por su parte, el proceso positivista se realizará bajo un enfoque exploratorio y diseño metódico transversal asentado en la técnica de ecuaciones estructurales. Entre los resultados numéricos más importantes se cuenta que los factores: liderazgo, comunicación, tecnología y aprendizaje afectaron positivamente la implementación estratégica, aunque la estrategia cualitativa enseña que hubo tropiezos o constricciones antropomorfizados en su ejecución.

La estrategia es el accionar o motor organizacional que posibilita alcanzar los objetivos empresariales. Presentando entonces un abrebocas de lo que se constituirá por una aproximación del cuerpo literario de la investigación, se exponen a continuación los

conceptos y componentes de estrategia y Balance Scorecard (*BSC por su sigla en inglés*) o tablero de mando integral. En primer lugar, se analizarán la conceptualización de las variables de acuerdo con los autores clásicos, para luego revisar la literatura pertinente de los últimos 5 años.

Estrategia y Balanced Scorecard

El Balance Scorecard (*BSC por su sigla en inglés*) aparece hacia 1992 con un artículo publicado por los académicos Kaplan y Norton, donde se presenta como una herramienta muy útil, que facilita la comunicación y la implantación de la estrategia (Ballvé, 2006). Los autores del BSC proponen en consecuencia su modelo como una respuesta a la insuficiencia y dependencia que representaban los indicadores financieros para guiar el rumbo que estaban tomando las organizaciones en la era de la información. Planteaban que a los objetivos e indicadores que se derivaran de la visión y la estrategia de la organización, era necesario incluirles un nuevo dimensionamiento desde cuatro perspectivas distintas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2009, p. 25).

Desde su formulación inicial a principios de la década de los noventa, “el BSC ha ido evolucionado desde un conjunto de indicadores que proporcionaban a la gerencia la comprensión del negocio hasta convertirse en una herramienta que traduce la estrategia organizacional en un conjunto coherente de indicadores” (Dávila, 1999, p.18).

Concepto de estrategia

Por su parte, para estrategia existen múltiples definiciones universalmente aceptadas. Sin embargo, el constructo es considerado como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg y Quinn, 1995, p. 5). Mintzberg (2009) citado por Polanco (2014, p. 68) define la estrategia empresarial como “la forma, modelo, planeamiento o perspectiva, definida tanto desde arriba como desde abajo, en que la empresa despliega sus recursos en un entorno específico para alcanzar sus objetivos a largo plazo”. Porter por su parte, la concibe: “la estrategia competitiva se refiere a ser

diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de disímiles actividades para lograr una mezcla de valor única” (2000, p. 5).

En la actualidad, autores como Alvarez-Melgarejo y Torres-Barreto (2018a; b), Bamel y Bamel (2018), Kamasak (2017), Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina y Diaz-Fernandez (2017), Torres-Barreto (2017) y Torres-Barreto y Antolínez (2017) sostienen de manera coincidente que la estrategia puede ser bidireccional, de adentro hacia afuera de la organización respaldando la posición de las Capacidades Dinámicas o en sentido contrario, defendiendo la tesis de Porter al igual que la visión de los recursos. En todo caso, son incisivos al encomendar una tarea muy importante a la estrategia en el marco de la sostenibilidad empresarial, puesto que impone el riel por donde rodará el tren estratégico o accionar en torno al bienestar del cumplimiento de los objetivos importantes de la firma, dando por descontado obviamente la gestión adecuada de sus recursos. Sin perjuicio de lo anterior, finalizan sobre que la estrategia deberá tener métricas controlables frecuentemente.

Implantación de la estrategia y su relación con el BSC

Kaplan y Norton (2009) logran percibir una situación que ellos mismos denominan un verdadero “*descubrimiento*”, señalan que a partir de un estudio de 275 gestores de carteras comprobaban que la capacidad de ejecutar una estrategia era más importante que su calidad *per se*. Remarcaban que dichos gestores reconocían “la aplicación de la estrategia como el factor más importante en la valoración de una empresa” (2009, p. 7). Para sustentar la tesis anterior los autores traen a memoria un artículo de la revista Fortune del año 1999 donde ésta sitúa en un setenta por ciento (70%), los fracasos de las corporaciones con estrategias formuladas correctamente y exponen como argumento que “el verdadero problema no es una mala estrategia... sino una mala aplicación” (p. 8). En la misma dirección de Kaplan y Norton se orientan Bisbe y Barrubés (2012) quienes afirman que buena parte de las estrategias fracasan no porque haya una mala formulación, sino por la mala implementación.

Por otro lado, Altair (2005) enumera algunas de las principales razones por las cuales no se logra implantar con éxito las estrategias:

- Al margen de que la visión estratégica sea clara deberá ser eficiente, comunicada a toda la compañía y comprendida por todos sus miembros.
- La visión estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de las áreas, departamentos y personas: regularmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la estrategia y las operaciones.
- Las decisiones operativas del día a día regularmente ignoran el plan estratégico: el que debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.
- Las compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas.

Balanced Scorecard

El BSC es una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo con lo que establecen Kaplan y Norton (1997), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia en operaciones y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo. En el mismo sentido, es concebido como un modelo de gestión capaz de traducir las estrategias de la firma en objetivos relacionados, que puedan ser medidos a través de indicadores y que estén ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la compañía (Sánchez-Córdoba, 2010). El BSC permite a los ejecutivos en síntesis mirar el negocio desde cuatro importantes perspectivas (Ver la figura 1).

Autores como Altair (2005), Dávila (1999) y Fernández (2001), convergen en que el BSC es una herramienta que aporta coherencia en la comunicación de la estrategia y que a partir de la mirada global que le ofrece a la empresa a través de sus perspectivas y despliegue de indicadores, facilita a los ejecutivos el seguimiento y la ejecución de la estrategia.

Todos los investigadores actuales que siguen a renglón seguido al unisono tienen una visión compartida sobre el BSC. En primer lugar, O'Keefe, Montagu, Donnelly, Page y Ward (2020) exponen que la inversión financiera, la colaboración de los participantes y la capacidad de innovación son aspectos clave y decisivos en los que la intervención de los interesados y la capacidad de innovación están íntimamente interrelacionadas. La rentabilidad, la colaboración entre las partes interesadas, la flexibilidad, la adaptabilidad a los cambios ambientales, la disponibilidad de competencias y rutinas técnicas locales y la adquisición de conocimiento y tecnologías de comunicación representan los criterios de vinculación que exponen las más altas representaciones de conducción y dependencia para ayudar a los gerentes y líderes a tomar mejores decisiones y a la postre, incrementar el rendimiento estratégico y operativo de la empresa pero todo esto se mide por medio de un tablero de mando integral.

Con la misma posición en deferencia a la medición, O'Keefe, Montagu, Donnelly, Page, et al. (2020) sostienen que el cuadro de mando posibilitará monitorear formalmente la implementación de la estrategia empresarial de manera diligente. De igual forma, Costantini, Landi y Bonazzi (2020) y Feng-Ming, Tat-Dat, Ming-Lang, Kuo-Jui y Anthony (2020) argumentan que el BSC se utiliza principalmente para alinear y medir los objetivos y mejorar los procesos comerciales y la comunicación dentro de las organizaciones en pro de hacerle un seguimiento metodológico y sistémico a la estrategia. Karun-Kumar y Kesava-Rao (2019) esgrimen que la herramienta viabiliza la estandarización de los datos para la correcta y oportuna toma de decisiones por parte de la alta gerencia. En la misma dirección argumentativa, Saif-Hassan y Hassan (2018) establecen que en función de la teoría de los recursos el instrumento ratifica la pertinencia de la gestión de la Estrategia para mejorar el rendimiento de la organización.

En correspondencia a la herramienta en el marco del planeamiento proyectado Hussain, Fangwei, Faisal-Siddiqi, Ali y Salman-Shabbir (2018), el BSC posibilita la planificación, monitoreo y evaluación para abordar y controlar mejor los defectos de calidad en los proyectos. En la misma dirección Huntington, Dick, y Ryder (2018) hacen referencia a

que un cuadro de mando posibilita evaluar los objetivos, involucra los colaboradores y brinda la información pertinente para tomar mejores decisiones estratégicas que afectan su misión en los proyectos. Marcando muy poca distancia deductiva del paradigma abordado Iskandar-Muda, Yahya y Arif-Nasution (2018) arguyen que el BSC es otra muestra adicional de que contar con un tablero de mando integral facilita el control y seguimiento de los recursos vinculados a la estrategia empresarial y a sus proyectos. En el cierre, Gusnardi, Selva y Muda (2017) sustentan que la estratégica requiere de un cuadro de mando integral representado en la capacidad de liderazgo, control y seguimiento de dicha planeación.

Por su parte, en el marco de la convergencia de los intereses de los colaboradores, los clientes y la organización, O'Keefe, Henderson, y Chick (2017) esbozan que los intereses de las competencias interprofesionales específicas de todas las profesiones de la salud permitirán una implementación más efectiva de la estrategia lo cual deberá controlarse mediante un mando de control. En concordancia con los autores de esta vertiente, Rahimi, Bahmaei, Shojaei, Kavosi y Khavasi (2017) exponen que la evaluación y la mejora del desempeño de una compañía es una actividad compleja y multidimensional que requiere de constante seguimiento por medio de un tablero de mando integral que conecte la estrategia con la gente hincado sobre una cultura y liderazgo fuerte.

Dentro de la visión anterior también se encuentra, Dinçer, Hacıoglu y Yüksel (2017), los que respaldan en correlación a que los resultados demuestran que las dimensiones del cliente, los colaboradores y el beneficio por cliente son los factores clave y de hecho más importantes en la perspectiva del cuadro de mando integral porque permite monitorear el comportamiento de la empresa en función de las mencionadas variables. En concomitancia de la visión abordada, Pipatprapa, Huang y Huang (2016) expresan que un cuadro de mando integral viabiliza la innovación de servicio sostenible, la tecnología de servicio, el aprendizaje organizacional, la adopción de innovación y el seguimiento, control y monitoreo al entorno organizacional porque existe una convergencia de objetivos. Finalmente, Mustapha y Yusuf Bolaji (2015) son de la idea de que es determinante sostener que el compromiso de las conferencias y de la comunicación y

sobre todo seguimiento de estos aspectos es crucial en la implementación de la estrategia.

Componentes del BSC

Según Fernández (2001) y (Fernandez, comunicación personal, 18 de noviembre de 2019), los principales elementos que constituyen un BSC son:

- Misión, visión y valores.
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.
- Propuesta de valor al cliente.
- Indicadores y metas.
- Iniciativas estratégicas.
- Responsables y recursos.

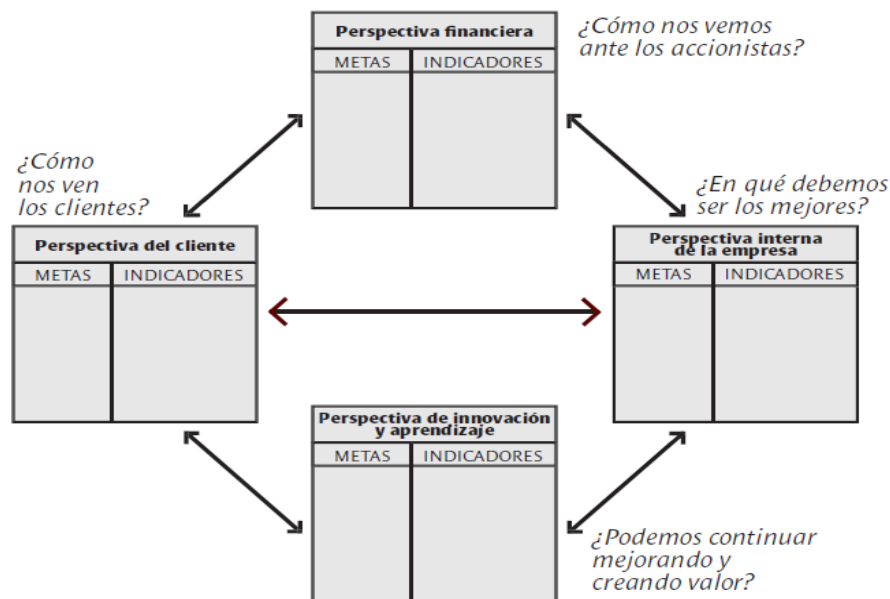


Figura 1. Perspectivas del BSC

Nota: Preparación a partir de Kaplan y Norton (2005, pág. 4)

Procesos para la implantación de la estrategia a través del BSC

Kaplan y Norton (2007) desde su experiencia con empresas de todo el mundo, advierten que, si una firma desea convertir el BSC, en un sistema de gestión de la estrategia, se hace necesaria la incorporación de cuatro procesos esenciales:

1. Traducir la visión y la estrategia a términos operativos.
2. Comunicar y vincular.
3. Planificación de negocios.
4. *Feedback* y aprendizaje.

Por otra parte, Altair (2005) plantea que la implementación del BSC debe ser abordada mediante técnicas habituales de gestión de proyectos, como lo describe la figura 2.

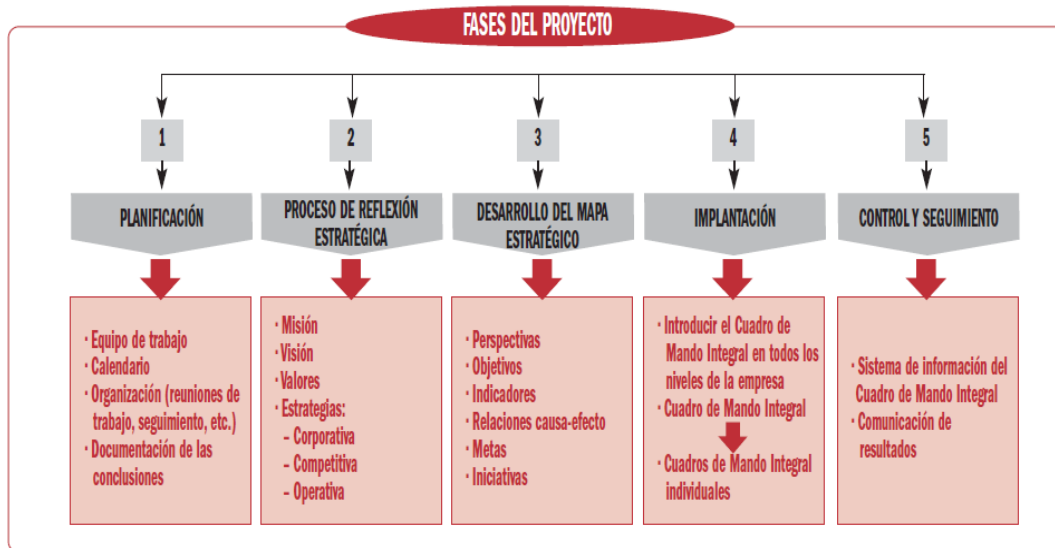


Figura 2. Fases del proyecto de implantación del BSC

Fuente: Preparación a partir de Altair (2005)

Factores críticos de éxito en la implantación del BSC

Para Santos y Fidalgo (2004) el éxito en el diseño e implantación del BSC estriba principalmente en cuatro aspectos fundamentales: (1) definición de la estrategia, (2) selección de indicadores, (3) proceso de creación y (4) filosofía que se trata de comunicar a través del BSC. Estos factores, si no se adecuan a las características de la organización y a la cultura empresarial se convertirán en limitaciones o debilidades del modelo y no será posible consolidar al BSC como un modelo de gestión estratégico. (Niven (2002) y Olarte y Garcia (2009) identifican los siguientes factores críticos de éxito en la implantación del BSC:

1. Garantizar el liderazgo y apoyo directivo.
2. Justificar los motivos suficientes para implantar el BSC.

3. Planear el proyecto BSC.
4. Validar los supuestos del BSC.
5. Definir iniciativas estratégicas como productos del BSC.
6. Divulgar y alinear la organización alrededor de la estrategia.
7. Apoyarse en tecnologías de información.
8. Desarrollar programas de incentivos y compensación.
9. Fomentar el aprendizaje organizacional.

El caso de estudio Tempo Express S.A.

La empresa Tempo Express, es una de las 143 organizaciones que conforman el Sistema de World Courier en Colombia (*SWC por su sigla en español*). El SWC nació hace un poco más de 50 años y durante ese lapso ha posibilitado la prestación del servicio de gestión documental, envíos nacionales e internacionales y servicios conexos al sistema de acueducto y alcantarillado de la empresa de Aguas de Cartagena S.A. y Surtigas S.A. El Sistema de World Courier en Colombia es el producto de un acuerdo voluntario entre empresarios para mejorar la calidad de las actividades del sector, constituyéndose como un escenario novedoso de carácter bipartito para la aplicación de políticas de mejoramiento (Ministerio del Trabajo, 2016).

Tempo Express fue creada en el departamento de Bolívar (Colombia) en agosto de 1998, es una corporación que se rige por la normatividad y regulación del derecho privado. Fue fundada por un grupo de 6 visionarios y emprendedores. Su equipo gerencial decide en el año 2010 iniciar una nueva etapa para la organización a la que denominan Redireccionamiento Estratégico. Éste inició con la formulación del Plan Estratégico para periodos de 3 años, el cual buscaba establecer los mecanismos y competencias organizacionales que posibilitará resolver importantes problemáticas que enfrentaba la empresa en ese momento. Algunas las describía su Director Operativo (Yepes, comunicación personal, 12 de junio de 2019):

Tempo Express ha venido desarrollando su labor enmarcada en esquemas de administración tradicionales, con poca tecnología y bajo monitoreo en el control de sus resultados. Sin embargo, por los cambios socioeconómicos y normativos, los avances tecnológicos importantes en la competencia de algunos servicios en la localidad, y la amenaza latente en la reducción del 15% de sus ingresos, requiere reorientar su accionar de manera estratégica para maximizar la prestación de sus servicios.

Con el fin de asegurar la ejecución y el monitoreo de su Plan Estratégico, Tempo Express decidió implementar un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), una herramienta que en palabras de Fernández (2001, p. 32) “traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores, y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”. Para el logro de dicho propósito se estableció un equipo liderado por el Jefe de Planeación y Direccionamiento y dos profesionales a su cargo, responsables de la formulación del Plan Estratégico cada 3 años y de la planificación, diseño, e implantación del BSC de dicha compañía.

Supuesto e hipótesis de la investigación

En correspondencia al vacío de conocimiento en el contexto de Cartagena (Colombia) producto de la revisión de la fundamentación teórica, se advierten el siguiente supuesto y luego la hipótesis:

Supuesto: La implantación del modelo del BSC en Tempo Express tuvo algunas constricciones en el diseño de los componentes del BSC y a la gestión sobre los factores críticos de éxito.

Hipotesis H1: El liderazgo, la comunicación, la tecnología, el aprendizaje organizacional mejora la implementación estratégica.

En beneficio empírico para intentar generalizar en la teoría de la estrategia los resultados de la presente investigación, se halla provechoso y conveniente estudiar, con base en un trabajo práctico la visión acotada, dado que al margen de ser muy ampliamente estudiado a nivel mundial no existe un examen de esta particularidad en la ciudad de Cartagena, Colombia.

Material y Método

El procedimiento metodológico será de paradigma mixto. El primer objetivo del presente estudio es analizar el modelo de BSC diseñado en la empresa Tempo Express en el marco del Plan Estratégico 2016-2019, mediante una metodología cualitativa que privilegia la percepción de los trabajadores de la organización, con el propósito de identificar los percances que ha tenido su implantación. Para el desarrollo de este primer propósito se utilizará el estudio de caso exploratorio, por ser una primera aproximación al problema y debido a la poca información existente sobre la problemática de las dificultades en la implantación del BSC de Tempo Express. El diseño del estudio de caso se apoyará en el enfoque de Yin (2009) citado por Polanco (2014) donde se consideran cinco componentes:

1. La pregunta de investigación relativa al adverbio de modo interrogativo "Por qué". ¿Por qué la implantación del modelo de BSC adoptado por Tempo Express ha presentado limitaciones?
2. El supuesto de investigación de conformidad con el marco teórico, en especial lo que argumenta teóricamente Altair (2005), Bamel y Bamel (2018), Kaplan y Norton (2007; 2009), Olarte y Garcia (2009) y Niven (2002): La complejidad en la implantación del modelo del BSC en Tempo Express se pudieran referir al diseño de los componentes del BSC y a la gestión sobre los factores críticos de éxito, de acuerdo con lo que aseguran los investigadores acotados.
3. La unidad de análisis o el caso de estudio: La empresa Tempo Express.

4. La lógica de asociación entre los datos y el supuesto de investigación: Se buscará relacionar el supuesto de investigación con los datos cualitativos, teniendo como referencia en todo momento el marco teórico.

5. Criterios para interpretar los hallazgos: Se analizará la coherencia entre los datos cualitativos recolectados en el estudio, con respecto a los fundamentos expuestos en el marco teórico, privilegiando la percepción de los trabajadores sobre los dos aspectos del supuesto de investigación: los componentes del BSC y factores críticos de éxito.

Inicialmente se realizará una revisión y análisis de información institucional como el Plan Estratégico, los documentos de elaboración de la metodología del BSC en la empresa, los planes operativos de los años de vigencia del Plan Estratégico (2016-2019), talleres aplicados al personal, entre otros aspectos, con el propósito de caracterizar el modelo de BSC que se pretendía implantar a partir de sus componentes principales. Posteriormente, se profundizará en la percepción de los trabajadores sobre el modelo de BSC, a través de entrevistas a profundidad realizadas a los trabajadores involucrados en la implantación de BSC, con el fin de analizar el grado de apropiación de los componentes del modelo de BSC y su incidencia en la gestión de los factores críticos de éxito. Los trabajadores entrevistados fueron escogidos de acuerdo con su grado de incidencia y responsabilidad frente a la implantación del BSC (Ver tabla 1).

Cada entrevista dispuso de un guion con variantes en su estructura según el nivel jerárquico y el rol que tuvo el trabajador en la implementación del BSC (Ver anexo 1). Así por ejemplo, en el proceso aplicado a los cargos de nivel ejecutivo (alta gerencia) se abordó con mayor profundidad los componentes de estrategia y factores críticos de éxito (20 preguntas en total), mientras que los mandos medios y personal operativo se consultó en menor medida el tema estratégico y se abordó con mayor alcance los componentes de implementación del BSC y los factores críticos de éxito (11 preguntas para los mandos medios y 14 para el personal operativo encargado de la implantación). Finalmente, se realizará un análisis comparativo entre el modelo diseñado inicialmente en Tempo

Express, los resultados obtenidos en los objetivos descritos anteriormente y lo mencionado por académicos seleccionados para comparar los resultados del estudio, con el fin de identificar las brechas más relevantes en el proceso implantación del BSC en Tempo Express.

La estrategia para el análisis de la información se realizó teniendo en cuenta la guía de Fernández (2006), denominada “¿Cómo analizar datos cualitativos?”, y la triangulación de datos desde un nivel interactivo y colectivo de la organización en su proceso de implantación del BSC, tal como lo expone Rodríguez-Ruiz (2005). Interactivo ya que la unidad de análisis más que las personas o grupos será la interacción o relaciones entre ellos y colectiva porque se analizará de manera estructural y funcional el comportamiento de un grupo social específico, que en el caso será Tempo Express.

Tabla 1.

Personal entrevistado en la investigación

Cargo	Nivel Jerárquico	Rol
Jefe de Planeación y Desarrollo Estratégico	Ejecutivo	Líder del proyecto de implantación
Subdirectora de Servicios	Ejecutivo	Líder para las áreas de servicio
Jefe de Unidad de Gestión de Operación	Mando de medio	Líder de Operaciones
Jefe de División de Calidad	Mando Medio	Asesor en materia de articulación, implementación y mejora de procesos en la organización.
Profesional II	Operativo	Facilitador de la implementación del BSC
Profesional II	Operativo	Facilitador de la implementación del BSC
Profesional II	Operativo	Facilitador de la implementación del BSC

Nota: Tomado de mediciones de Tempo Express valoradas en Excel (2020)

Por su parte, el proceso positivista se realizará bajo un enfoque exploratorio y diseño metódico transversal. Con base en el cuerpo literario señalado la hipótesis principal se dividirá en las siguientes conjeturas:

Hipótesis H1: El liderazgo mejora la implementación estratégica.

Hipótesis H2: La comunicación optimiza la implementación estratégica.

Hipótesis H3: La tecnología mejora la implementación estratégica.

Hipótesis H4: El aprendizaje organizacional optimiza la implementación estratégica.

Las variables observables (Liderazgo, comunicación, tecnología, aprendizaje organizacional e implementación estratégica) se dividieron en 3 alterables latentes o categorías. El cuestionario *ad hoc* se desarrolló utilizando una escala Likert de 5 puntos, que va desde (1=fuertemente en desacuerdo) a (5=totalmente de acuerdo) en orden de valorar la confiabilidad de los ítems. Esta herramienta fue sometida a juicio de tres expertos y una prueba de atestamiento no probabilística de 15 respondientes a condición de validar los constructos y las escalas de medida, todos funcionarios de Tempo Express, la que se construyó con base en las variables conceptuales de Costantini, Landi y Bonazzi (2020), Feng-Ming, Tat-Dat, Ming-Lang, Kuo-Jui y Anthony (2020), Karun-Kumar y Kesava-Rao (2019) y O'Keefe, Montagu, Donnelly, Page, et al. (2020).

Luego se aplicó el instrumento de medición en una muestra final de 150 empleados de los 480 que conforman la unidad de análisis que, con fundamento en Lloret-Segura et al., (2014), MacCallum et al., (1999) y Preacher y MacCallum (2003), se halla pertinente la aplicación de la técnica de las ecuaciones estructurales. Los datos recaudados del cuestionario advertido fueron sometidos a SPSS versión 25.0 como primera etapa del examen para obtener las cargas de los primeros componentes mediante el análisis factorial exploratorio (AFE), seguido del análisis factorial confirmatorio (AFC), el que valga decir ya se había realizado después de la prueba piloto. En ambos escrutinios del AFC se usó AMOS 20.0 (para comparar) y PLS 19.0.

Resultados y Análisis

Los resultados se dividieron en cuatro secciones, las tres primeras asociadas al paradigma cualitativo. En la primera, se analizaron los hallazgos representativos y relativos a la implantación de la estrategia de Tempo Express en correspondencia al enfoque de los cuatro procesos de Altair (2005), Bamel y Bamel (2018) y Kaplan y Norton (2007; 2009). Luego, se abordaron los aspectos asociados a los componentes del Balance Score Card (*BSC por su sigla en inglés*) formulados por la organización a la luz de la fundamentación teórica de Altair (2005), Fernandez (2001) y (Fernández¹, comunicación personal, 18 de noviembre de 2019). Finalmente, se examinaron las derivaciones de los factores críticos de éxito de la implantación del BSC de Tempo Express a partir de Olarte y Garcia (2009) y Niven (2002). De igual forma y en su turno, cada sección fue dividida en apartados que observaron aspectos específicos de cada tema. En consecuencia, de lo anterior, la estrategia de análisis de la información cualitativa fue la triangulación entre los datos recolectados de las fuentes primarias y el soporte teórico asociado, tal como se muestra en la figura 3.

¿Cómo implantó Tempo Express los procesos para la gestión de su estrategia?

El análisis de la gestión estratégica de Tempo Express, se contrastará desde los cuatro procesos definidos por Altair (2005), Bamel y Bamel (2018) y Kaplan y Norton (2007; 2009): traducir la visión y la estrategia, comunicar y vincular, planificación de negocios y *feedback* y aprendizaje.

¹ Profesor Alberto Fernández - IESE Business School



Figura 3. Estrategia para el análisis de la información bajo el paradigma cualitativo

Nota: Preparación propia a partir de Tempo Express (2019)

Consensó para traducir la visión y la estrategia

Su documento rector en materia de direccionamiento estratégico fue el Plan Estratégico de Tempo Express 2016-2019, en él se describió la estrategia como: “Redefinición de la estrategia con base en resultados implantando el sistema de control y seguimiento mensual” (2019, p. 24). Con el fin de escrutar el significado y contenido de ésta premisa, se revisaron cerca de 10 documentos institucionales, encontrando algunos términos repetidos al abordar los constructos, hallándolos en la misión, visión, las presentaciones en PowerPoint de los facilitadores de la implantación del BSC, documentos de consultorías, los objetivos estratégicos e incluso las perspectivas del BSC, estas palabras claves fueron: *posicionamiento*, *portafolio integral de servicios*, *excelencia operativa* y *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. Sin embargo, en ninguno de los documentos institucionales examinados se logra advertir el significado y/o alcance de dichos conceptos.

Al respecto Bamel y Bamel (2018, p. 12) y Kaplan y Norton (2004, p. 34) citando estos últimos al estrategia Clausewitz sostienen “...sólo después de llegar a un acuerdo con respecto a los términos y conceptos, se puede tener la esperanza de considerar las cuestiones de forma fácil y clara...”. Esta apreciación ganó especial importancia para los investigadores al aplicar las

entrevistas en profundidad y sondear sobre el grado de apropiación de la estrategia por parte de los colaboradores, los que enseñaron como consecuencia que más de la mitad (incluidos ejecutivos, mandos medios y operativos) tenían parcial claridad sobre esta. Algunas respuestas interesantes: *“La estrategia se entendió parcialmente. La estrategia basada en resultados no una estrategia per se, es un modelo de gestión”*, opinó un mando medio; mientras que otro trabajador manifestó *“Era clara la estrategia, pero tenía dudas. Eran claros los objetivos, pero muy generales; muy ambiciosos para el sistema jurídico de la empresa”*.

Comunicación y vinculación de la organización con la estrategia

Los documentos institucionales mostraron los diversos mecanismos utilizados por los facilitadores de la formulación estratégica para comunicar los diferentes aspectos del modelo de direccionamiento estratégico, entre ellos se observan: socializaciones, talleres lúdicos, charlas y reuniones con los diversos niveles jerárquicos. Hubo una participación de cerca de 340 trabajadores en la elaboración del Plan Estratégico de Tempo Express 2016-2019. No obstante, al profundizar en sus contenidos la mayoría son conceptos generales del direccionamiento estratégico y muy pocos apuntan a aspectos del modelo de BSC. Además, se pudo observar que durante el inicio de la formulación estratégica (segundo semestre 2016) la comunicación fue intensiva, pero para los años siguientes fue disminuyendo notablemente. Sobre este particular, Kaplan y Norton (2007, p. 41) recomiendan que “un programa de comunicación de base amplia permite compartir con todos los empleados la estrategia y los objetivos cruciales que deben cumplirse para que tenga éxito”.

Presentación de iniciativas estratégicas

En el despliegue estratégico se describe un total de ciento cincuenta y tres (153) iniciativas estratégicas, repartidas entre cada uno de los ocho objetivos estratégicos y las cinco perspectivas. Kaplan y Norton (2007, p. 38) manifiestan que cuando hay demasiadas iniciativas compitiendo por el tiempo, la energía y los recursos de las organizaciones, a los ejecutivos “les resulta difícil integrarlas y aplicarlas”.

Retroalimentación o feedback y aprendizaje estratégico

La revisión documental muestra que durante la implantación del Plan Estratégico 2016-2019 no se definió claramente la metodología ni la periodicidad con que se realizaría el *feedback* o reflexión estratégica sobre los resultados del BSC.

Valoración de los componentes del BSC de Tempo Express

El análisis de los componentes del modelo de BSC de Tempo Express, se realizó con fundamento en la revisión documental: el Plan Estratégico 2016-2019, los planes operativos, las presentaciones en diapositivas y los talleres realizados en el diseño del plan estratégico. Inmediatamente, se abordarán los componentes del BSC con base en (Fernández, comunicación personal, 16 de noviembre de 2019):

Misión, visión y valores corporativos

La compañía realizó una definición de los componentes en su Plan Estratégico, tal como se describen a continuación:

Misión

Promover el desarrollo integral de la empresa contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus empleados, mediante la prestación de servicios técnicos asegurando nuestra rentabilidad social y sostenibilidad económica y ambiental.

Visión

En el 2023 la firma estará posicionada en el sistema de Courier y servicios conexos a las empresas de gas y agua, con alta competitividad y excelentes servicios.

Valores corporativos

Nuestros colaboradores se distinguen por su alto grado de Transparencia, Responsabilidad, Respeto, Solidaridad, Honradez, Lealtad, Libertad y Confianza.

Tal como se describió anteriores sobre los procesos de gestión estratégica, algunos conceptos críticos que aparecen de manera explícita o implícita como *posicionamiento*, *excelencia operativa* y *responsabilidad social empresarial* (RSE) no fueron definidos con la suficiente claridad. Esto pudiera crear dificultades en el diseño del modelo de BSC tal como lo expone Fernández (2001).

Perspectivas

Para el modelo de BSC se desarrollaron cinco perspectivas, tal como se muestra en la figura 4. De estas llama la atención la adopción de la Responsabilidad Social Empresarial y la de Gestión Humana, cuando Kaplan y Norton (2005), por lo general, sugieren cuatro perspectivas genéricas.

Mapa estratégico de Tempo Express

Su mapa estratégico se diseñó con cinco perspectivas, siete objetivos estratégicos y las respectivas referencias de las relaciones causales entre dichos objetivos, tal como se describe en la figura 4. Teniendo en cuenta los aspectos considerados por Kaplan y Norton (2004, p. 40-41) con respecto a los mapas estratégicos, se relacionan las siguientes consideraciones:



Figura 4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Tempo Express

Nota: Preparación de Tempo Express 2019

Al analizar las entrevistas a profundidad, con respecto al tema del mapa estratégico no se obtuvo respuestas pertinentes que posibilitaran su análisis.

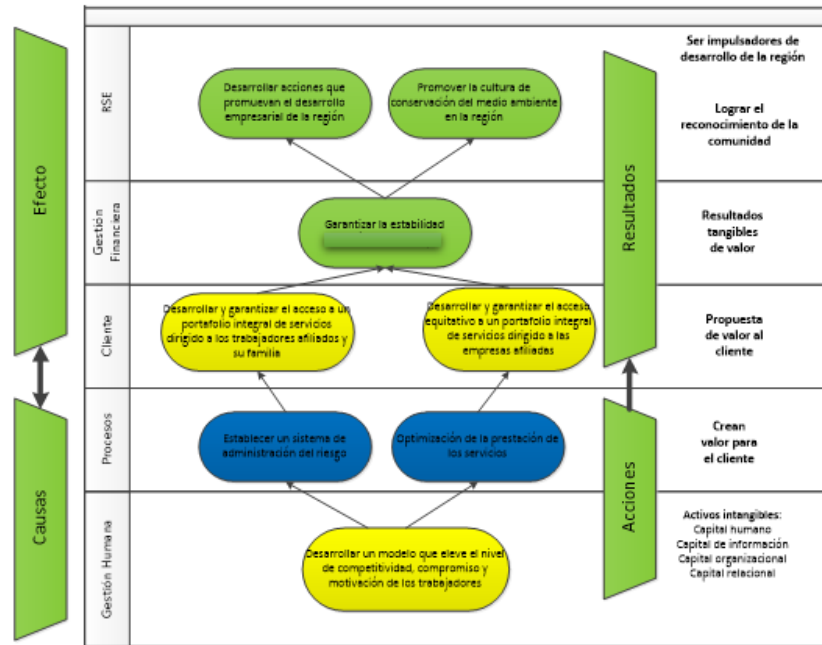


Figura 5. Mapa estratégico del BSC de Tempo Express

Nota: Preparación de Tempo Express (2019)

Objetivos Estratégicos

El Plan Estratégico de Tempo Express (p. 19) definió los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollar un modelo que eleve las competencias, el compromiso y motivación de los trabajadores.
- Orientar la prestación de los servicios hacia la excelencia operativa.
- Desarrollar y garantizar el acceso a un portafolio integral de servicios.
- Desarrollar un modelo de administración del riesgo.
- Garantizar la estabilidad económica de la firma.
- Desarrollar acciones que promuevan el desarrollo empresarial de la región.
- Promover la cultura de conservación del medio ambiente en la región.

Al observar la configuración del mapa estratégico de Tempo Express (y también de algunos documentos institucionales) se puede inferir que, los principales objetivos de la estrategia son los asociados a las perspectivas: financiera y responsabilidad social empresarial. Esta situación no necesariamente es coherente con el concepto de estrategia planteado en el Plan Estratégico (2016, p. 19): “redefinición de la estrategia

con base en resultados implantando el sistema de control y seguimiento mensual”. Al respecto Kaplan y Norton (2004, p. 60) argumentan que “El éxito de las empresas del sector público y privado (como Tempo Express) es su desempeño en el logro de la misión”.

Propuesta de valor al cliente

El Plan Estratégico de Tempo Express (2016, p. 17) describió la propuesta de valor como “*Empleados motivados y altamente comprometidos, excelencia en nuestros servicios, impulsores del desarrollo de la región y lograr el reconocimiento de la comunidad*”. Sin embargo; como se anotó en cuanto al análisis del mapa estratégico, tal descripción no permitió identificar con claridad cuál fue la fuente de creación de valor para los segmentos de clientes elegidos.

Indicadores y metas

El Plan Estratégico, en el despliegue de los objetivos estratégicos (págs. 27-116) enumeró cada uno los indicadores diseñados con sus respectivas metas. Se crearon trescientos veintisiete (327) indicadores de gestión con sus objetivos, de los cuales: 66 (20%) pertenecían a la perspectiva de responsabilidad social empresarial; 100 (31 %) correspondían a la representación clientes; 85 (26%) estaban asociados a la figura de Procesos; 45 (14%) concernían a la perspectiva Gestión Humana y 31 (9%) correspondían a la visión de Gestión Financiera. Es decir, en promedio se diseñaron 65 indicadores por ambiente. Tal cantidad de indicadores difiere en gran medida de las recomendaciones de Kaplan y Norton (2009, p. 396), quienes manifiestan “...los BSC estratégicos deberían tener entre veinte y veinticinco métricas para optimizar los recursos y obtener resultados adecuados.

Responsables y Recursos

Desafortunadamente no se tuvo información al respecto.

Gestión de los factores críticos de éxito para la implantación de un BSC

En consideración a los factores críticos de éxito se revisaron los propuestos por Bamel y Bamel (2018) y Olarte y Garcia (2009), los que acopian apreciaciones muy importantes en materia de implantación de BSC. A continuación, se analizaron varios componentes para luego compararlos con respecto a los hallazgos identificados en Tempo Express.

Continuidad del apoyo directivo

En las entrevistas a profundidad se consultó con un alto ejecutivo sí el proyecto de implantación había contado con el apoyo de la gerencia, respondiendo: “*Si, claro. Y fue bien aceptada por el Comité de Gerencia*”.

Consenso en las motivaciones que se tuvieron para implantar el BSC

Desafortunadamente no se obtuvo respuestas que pudieran examinar este punto.

Planificación de la implantación

Al consultar los documentos institucionales se encontró cierto nivel de planificación reflejada en algunos cronogramas de trabajo con las diferentes áreas de la empresa, orientados sobre todo a los temas de la planificación estratégica como los análisis situacionales internos y externos, construcción de planes operativos, metas, presupuestos, informes, entre otros, lo que representa el contenido del BSC.

Validación de los supuestos del modelo de BSC

Las contestaciones de los respondientes no viabilizaron escrutar este apartado.

Divulgación y alineación de la organización alrededor de la estrategia

Se evidenciaron limitantes en cuanto al alcance y eficacia en la comunicación de la implantación del BSC. De igual manera paralela, se encontró que la alineación estratégica, se realizó de manera global y no se llevaron los objetivos hasta niveles operativos de la organización.

Soporte tecnológico

El seguimiento, se realizó en plantillas de Excel y macros que resultaban de la herramienta tecnológica, lo que obligó a seguimiento semiautomatizado para los análisis y la retroalimentación estratégica. De facto, el apoyo tecnológico de acuerdo con Olarte y Garcia (2009, p. 61) asegura la fiabilidad de la información.

Programas de incentivos y compensaciones ligados al BSC

Lamentablemente no se obtuvo información al respecto. En deferencia, Niven (2002) y Olarte y Garcia (2009, pág. 62), sostienen que es ineludible un balance económico entre la motivación de los objetivos personales y los corporativos.

Aprendizaje organizacional

Los colaboradores de Planeación y Direccionamiento Estratégico aseguraron que la implantación del BSC permitió el aprendizaje organizacional dado elementos como: el consenso en la identificación de la estrategia, el *feedback* estratégico y las revisiones periódicas de los supuestos tácticos, empero; sus respuestas no posibilitaron obtener conclusiones relevantes bajo este ámbito.

Inmediatamente los resultados del paradigma positivista dada las serias limitaciones con el paradigma cualitativo. Realizada una aproximación de la literatura, los factores críticos que afectan la implementación estratégica se relacionaron en la tabla 2. El cuestionario *ad hoc* contenía dos apartados. La primera sección recaudó la información personal de los respondientes, mientras que la otra parte consintió las variables independientes observables del fenómeno estudiado incluyendo tres factores de cada alterable: liderazgo, comunicación, tecnología y aprendizaje. La variable dependiente (implementación estratégica) también incluyó tres elementos:

Tabla 2.

La lista preliminar de factores que afectan la implementación estratégica

Código	Factores
LID	Liderazgo
LID_1	Mala relación y asociación entre los participantes del proyecto
LID_2	Falta de liderazgo
LID_3	Falta de compromiso de gestión
COM	Comunicación
COM_4	Falta de coordinación entre el personal de administración en el sitio
COM_5	Comunicación entre todas las esferas de poder y no poder de la empresa

COM_6	Mala relación y asociación entre los participantes del proyecto
TEC	Tecnología
TEC_7	Innovación de procesos
TEC_8	Tecnología disruptiva
TEC_9	Resolución tecnológica de problemas
APR	Aprendizaje
APR_10	Aprendizaje individual
APR_11	Aprendizaje Grupal
APR_12	Gestión del conocimiento
EST	Estrategia
EST_013	Falta de planificación estratégica Falta de comprensión de los beneficios potenciales de la implementación
EST_014	estrategica
EST_015	Falta de monitoreo y evaluación de la estrategia

Nota: Tomado de mediciones propias valoradas en Word (2020)

El análisis de contraste en el cálculo del efecto de las variables independientes (liderazgo, comunicación, tecnología y aprendizaje) y la independiente (estrategia), se realizó mediante SPSS y AMOS (Para comparar con el PLS) y PLS, plataformas tecnológicas que posibilitan realizar investigaciones exploratorias como la aquí expuesta sin grandes constricciones. Según Cohen (1998), el f^2 de las cuatro transformables observables sobre la implementación estratégica arrojó una derivación pertinente sobre el valor de R^2 . El R^2 dicho sea de paso fue del 74.79% lo que indica relevancia en la dependencia de las variables.

Tabla 3.

Los efectos de variables independientes sobre la inconstante dependiente

Variables Latentes	Efectos f^2	Efecto total
Liderazgo	0.321	Adecuado o pertinente
Comunicación	0.278	Adecuado o pertinente
Tecnología	0.297	Adecuado o pertinente
Aprendizaje	0.267	Adecuado o pertinente

Nota: Tomado de mediciones propias valoradas en SPSS y AMOS (2020)

En el SEM o en el modelo de ecuaciones estructurales, los valores de Q2 medidos (resultantes del PLS) deben ser mayores que cero para una construcción latente endógena. En la Figura 6, se enseña que el valor de Q2 para este modelo fue de 0.449, resultado mayor que el límite umbral, y en tal virtud, respaldó la naturaleza predictiva del modelo.

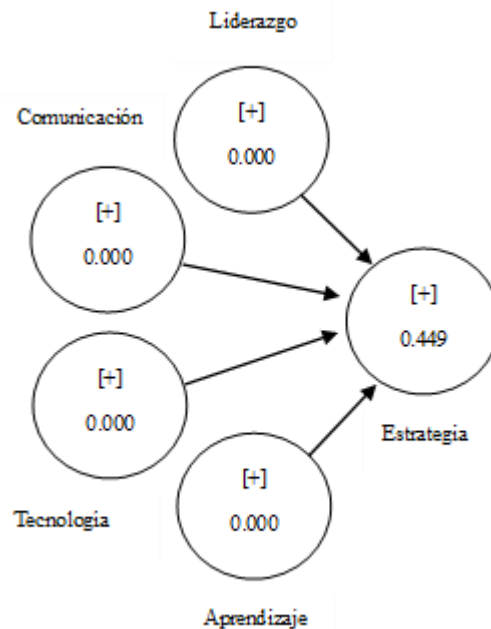


Figura 6. Modelo predictivo

Nota: Preparación a partir de cálculos en SPSS, AMOS y PLS (2020)

La métrica o índice de bondad de ajuste (*GOF por su sigla en ingles*) se aplicó al modelo a condición de verificar si explicase ampliamente los datos empíricos. Los valores GOF se encontraron entre 0 y 1, donde los valores de 0.10 (pequeños), 0.25 (medianos) y 0.36 (grandes) indicaron la validación global del modelo. El ajuste del arquetipo enseñó un patrón parsimonioso y plausible. El GOF finalmente, se calculó utilizando el valor medio geométrico de la comunalidad promedio o varianza media extraída (*valores AVE por su sigla en inglés*) y los valores promedio de R2.

Tabla 4.

Cálculo del índice GOF

Constructos	AVE	R2
Liderazgo	0.659	
Comunicación	0.598	
Tecnología	0.683	
Aprendizaje	0.654	
Estrategia	0.662	0.7479
Average Values	3.79	0.7479
AVE * R2	0.4951	
GOF = $\sqrt{\text{AVE} * \text{R2}}$	0.7036	

Nota: Tomado de mediciones propias valoradas en SPSS, AMOS y PLS (2020)

El índice del promedio de residuos estandarizados (*SRMR por su sigla en ingles*) entre los cálculos realizados y las hipótesis de las matrices de covarianza fue de 0.048, en tal condición se encuentra pertinente ($\text{SRMR} = <0.08$), en consecuencia; el modelo tiene buen ajuste. Por su parte, el Chi cuadrado fue igual a 1915.041 y el índice normado de ajuste (*NFI por sus siglas en ingles*) arrojó 0.799 por lo que también se considera adecuado el patrón de medida.

Tabla 5.

Estimadores del modelo

Estimadores del Modelo	
SRMR	0.048
d_ULS	1.622
d_G1	0.914
d_G2	0.767
Chi-Square	1.915.041
NFI	0.799

Nota: Tomado de mediciones propias valoradas en SPSS, AMOS y PLS (2020)

Finalmente, la tabla 6 enseña los coeficientes de correlación de las variables latentes, la que permite inferir razonablemente que hubo una fuerte correlación entre las inconstantes exógenas latentes y las observables endógenas.

Tabla 6.

Correlación de las variables latentes y observables

	24	8	
	48	51	
		102	150
			7500

Nota: Tomado de mediciones propias valoradas en SPSS, AMOS y PLS (2020)

Con base en el análisis completo del modelo de medición, se determinó su viabilidad confirmatoria. Todas las hipótesis en consecuencia fueron estadísticamente significativas, por lo que en tal condición fueron aceptadas. Los resultados de esta investigación respaldan que los factores acotados afectaron positivamente la implementación estratégica por lo que podrían apoyar la generalidad literaria en torno al cuadro de mando integral como una herramienta importante para el direccionamiento y control estratégico.

Conclusiones

Los hallazgos identificados tanto en la documentación formal y en las entrevistas a profundidad, exponen que existe un número importante de elementos efectivamente implantados en los componentes del BSC de Tempo Express al igual que en la gestión de los factores críticos de éxito, con lo que se podría generalizar pero de manera limitada el aporte del trabajo al constructo de la estrategia y su monitoreo a través del BSC aunque se trate de resultados en una unidad de análisis al margen de que la autorización de empresas para investigar es muy poca en esta parte del país. Entre estos factores, se cuentan: el liderazgo de su equipo directivo, la adaptación tecnológica, la participación, la comunicación y el aprendizaje de sus colaboradores, lo que ha posibilitado la optimización de los procesos vitales y el rendimiento operacional de la organización, con lo que se podría demostrar el supuesto de la investigación: La implantación del modelo del BSC en Tempo Express tuvo algunas constricciones en el diseño de los componentes del BSC y a la gestión sobre los factores críticos de éxito. Fueron mucho más los factores de éxito de su implantación y monitoreo estratégico por medio de un tablero de mando, no obstante; inmediatamente algunas constricciones observadas: insuficiente divulgación

y alineación de la organización alrededor de la estrategia y escasa priorización de las iniciativas estratégicas.

Otras dificultades presentadas con el modelo de BSC de Tempo Express fueron las asociadas al diseño y a los procesos, las que han sido ampliamente estudiadas por las autoridades académicas en materia de Balanced Scorecard. De hecho, Altair (2005), Bamel y Bamel (2018), Kaplan y Norton (2007; 2009), Olarte y Garcia (2009) y Niven (2002) manifiestan generalmente que, las empresas cuyos proyectos de cuadro de mando fracasan debido a un pobre diseño, suelen ser las que no los diseñan para explicar la historia de la estrategia, al igual que advierten de forma extensiva que, los cuadros de mando desligados de la estrategia pueden llevar a una actuación operacional mejorada, pero si no son acompañados de una estrategia explícita para recoger los beneficios, la organización experimentará resultados decepcionantes. En cuanto a las fallas asociadas a los procesos de Tempo Express los autores afirman que son las más comunes en los casos de implantaciones fallidas, y los vinculan principalmente a los siguientes factores derivados del ejercicio cualitativo:

1. Compromiso parcial de la alta dirección.
2. Muy pocos empleados implicados.
3. Mantener el BSC en la cima de la estructura organizacional.
4. Proceso de desarrollo demasiado largo.
5. Tratar el BSC como un proyecto de sistemas.
6. Introducir el BSC sólo para los incentivos económicos.

Se debe destacar que una limitación muy importante fue la parte metodológica de corte cualitativa, dada la poca y desagregada información que se tuvo al respecto, así como las respuestas de las entrevistas que entre otras razones no permitieron gran parte de su análisis y desarrollo, sólo se pudo configurar un estudio de tipo exploratorio bajo estas consideraciones, el cual asienta conclusiones parciales lo que dificulta la generalización de los hallazgos al cuerpo literario de la estrategia. De igual manera, el tiempo fue una restricción, ya por razones de disponibilidad de los investigadores no se pudo trabajar con una muestra mayor de trabajadores para las entrevistas a profundidad, lo que pudo aportar mayor y mejor información y alcance en las percepciones sobre los diversos

aspectos abordados. Otra limitación fue que solo se pudieron aplicar y recibir información del cuestionario en 150 de 480 empleados.

Por su parte en el plano positivista, los factores: liderazgo, comunicación, tecnología y aprendizaje afectaron positivamente la implementación estratégica, aunque la estrategia cualitativa enseñó que hubo tropiezos o constricciones principalmente humanas en su ejecución. Se corrobora con este análisis en consecuencia los paradigmas de Costantini, Landi y Bonazzi (2020), Feng-Ming, Tat-Dat, Ming-Lang, Kuo-Jui y Anthony (2020), Karun-Kumar y Kesava-Rao (2019) y O'Keefe, Montagu, Donnelly, Page, et al. (2020).

Aunque éste estudio es sólo un primer acercamiento de tipo exploratorio a la problemática de la implantación del BSC en Tempo Express, se aspira que a partir de la socialización de este aporte suscite la reflexión y la motivación por identificar las posibilidades y oportunidades para aspirar a capitalizar los resultados que puede ofrecer esta poderosa herramienta de gestión como es el Balanced Scorecard en la implementación estratégica al igual que su aplicación en otros sectores empresariales de la región y del país.

Referencias Bibliográficas

Altair (2005). El Cuadro de Mando Integral. *Economía*, 3(150), 1-88.

Alvarez-Melgarejo, M. y Torres-Barreto, M. L. (2018a). Can resources act as capabilities foundations ? A bibliometric analysis. *Revista UIS Ingenierías*, 17(2), 185—200. DOI: <https://doi.org/http://orcid.org/0000-0002-4388-5991>.

Alvarez-Melgarejo, M. & Torres-Barreto, M. L. (2018b). Recursos y capacidades: factores que mejoran la capacidad de absorción. *I+D Revista de Investigaciones*, 12(2), 51—58.

Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 13-38.

Bamel, U. K. y Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>.

Bisbe, J. y Barrubés, J. (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 919-927.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. NJ Lawrence Earlbaum Assoc, 2, 567.

Costantini, A., Landi, S. y Bonazzi, M. (2020). Factors Influencing the use of the Balanced Scorecard: Evidence from a Regional Context in Italy. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 578–596. DOI: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i2/6951>.

Dávila, A. (1999). El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 34-42.

Dinçer, H., Hacıoğlu, U. y Yüksel, S. (2017). Balanced scorecard based performance measurement of European airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment. *Journal of Air Transport Management*, 63, 17-33. DOI: [10.1016/j.jairtraman.2017.05.005](https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.05.005).

Feng-Ming, T., Tat-Dat, B., Ming-Lang, T. Kuo-Jui, W. Anthony, SF. (2020). A Performance assessment approach for integrated solid waste management using a sustainable balanced scorecard approach. *Journal of Cleaner Production*, 251(1), 119-141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119740>.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 31-42.

Fernández, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Barcelona: Universitat de Barcelona.

Gusnardi, R., Selva, J. y Muda, I. (2017). Confirmatory Factor Analysis of Dimensions of The Balanced Scorecard as a Strategy for Local Government Capacity Apparatus. *International Journal of Sciences and Research*, 73, (1), 170-175. DOI: [10.21506/j.ponte.2017.1.17](https://doi.org/10.21506/j.ponte.2017.1.17).

Huntington, J., Dick, J. F. y Ryder, H. F. (2018). Achieving educational mission and vision with an educational scorecard. *BMC Medical Education*, 18(1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s12909-018-1354-4>.

Hussain, S., Fangwei, Z, Faisal-Siddiqi, A., Ali, Z. y Salman-Shabbir, M. (2018). Structural Equation Model for Evaluating Factors Affecting Quality of Social Infrastructure Projects. *Sustainability*, 10, 1415, 1-25. DOI: [10.3390/su10051415](https://doi.org/10.3390/su10051415).

Iskandar-Muda, E., Yahya, I. y Arif-Nasution, A. (2018). Performance Audit and Balanced Scorecard Perspective. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(5), 1321–1333.

Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 252—275. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-015>.

REICE | 33

Karun-Kumar, Y. y Kesava-Rao, V. (2019). Development of Balanced Score Card Framework for Performance Evaluation of Airlines. *International Journal of Management(IJM)*, 10 (6), 214–234. <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=10&IType=6>.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Planeta.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Grupo Planeta.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2007). *Usar el balanced scorecard como un sistema de gestión estratégica*. Harvard Business Review América Latina.

Kaplan, R. y Norton, D. (2005). El Balance Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review América Latina*, 2-10.

Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M. y Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255—276. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0146>.

Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A, Hernández-Baeza, A y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología*, 30, (3), 1151-1169. DOI: <https://doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>.

Ministerio del Trabajo. (2016). *Mintrabajo*. Obtenido de Mintrabajo: <http://www.mintrabajo.gov.co/cartagena.html>

Mintzberg, H. (2009). *Rebuilding companies as communities*. Boston: Harvard Business Review.

Mustapha, B. y Yusuf-Bolaji, B. (2015). Measuring Lecturers Commitment Scales: A Second order Confirmatory Factor Analysis (CFA). *International Journal of Education and Research*, 3(3), 505-516. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jenvp.2004.09.001>.

REICE | 34

Niven, P. R. (2002). *Balance Scorecard step by step*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Olarte, J. P. y Garcia, A. (2009). Factores clave para una implantación exitosa del sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard. *Revista EAN*, 49-76.

O'Keefe, M., Montagu, A., Donnelly, F., Page, T. y Ward, H. (2020). The Balanced Scorecard: a tool to monitor IPL curriculum implementation. *AMEE Journal*, 1(14). DOI: <https://doi.org/10.15694/mep.2020.000010.1>.

O'Keefe, M., Montagu, A., Donnelly, F., Page, T., et al. (2020). Final Delphi outcomes, https://adelaide.figshare.com/articles/Final_Delphi_outcomes_pdf/11356880 (Accessed: 3 January 2020).

O'Keefe, M., Henderson, A. and Chick, R. (2017). Defining a set of common interprofessional learning competencies for health profession students. *Medical Teacher*, 39(5), pp. 463-468. DOI: <https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1300246>.

Pipatprapa, A., Huang, H. y Huang, C. (2016). An Integrated Approach For Developing Environmental Performance Evaluation Of Taiwan's Food Industry. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 5(6), 301-305. DOI: [10.1111/bjet.12890](https://doi.org/10.1111/bjet.12890).

Polanco, J. (2014). La responsabilidad del grupo EPM: Una nueva postura política frente al territorio. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 65-85.

Porter, M. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Sage*, 14(1), 15-34. DOI: <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>.

Rahimi, H., Bahmaei, J., Shojaei, P., Kavosi, Z. y Khavasi, M. (2017), Developing a Strategy Map to Improve Public Hospitals Performance with Balanced Scorecard and DEMATEL. *Approach, Shiraz E-Med J.*, 19, (7), 1-12. [DOI: 10.5812/semj.64056](https://doi.org/10.5812/semj.64056).

Rodríguez-Ruiz, Ó. (2005). *Universidades e Investigación de la Comunidad de Madrid (madridmasd)*. Recuperado el 11 de 06 de 2016, de Universidades e Investigación de la Comunidad de Madrid (madridmasd): <https://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>.

REICE | 35

Sánchez-Córdoba, F. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XX1. *Gestión y Desarrollo*, 123-132.

Saif-Hassan, A. A. y Hassan, A.D. (2018). The Effect of Strategy Management and Balanced Scorecard on Organizational Performance of UAE Civil Defense. *Business Management and Strategy*, 18 (1), 84-104. [DOI:10.5296/bms.v9i1.13112](https://doi.org/10.5296/bms.v9i1.13112).

Santos, M. y Fidalgo, E. (2004). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 85-116.

Tempo Express (2020). *Plan Estratégico 2016-2019*. Cartagena, Colombia.

Torres-Barreto, M. (2017). Product innovations and R & D public funding: How to handle heteroscedasticity and autocorrelation. *I+D Revista de Investigaciones*, 9(1), 138—145.

Torres-Barreto, M. L. y Antolinez, D. F. (2017). Exploring the boosting potential of intellectual resources and capabilities on firm's competitiveness. *Espacios*, 38(31). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n31/a17v38n31p35.pdf>

Yin, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. London: SAGE.

Anexo

Anexo 1. Protocolos de entrevistas

Guión de entrevistas a profundidad

Guión para la entrevista con el personal ejecutivo	
Componente	Pregunta
Estrategia	1. ¿Qué concibe lo organización como “estrategia”?
	2. ¿Los ejecutivos de la empresa entendieron con claridad la estrategia?
	3. ¿Por qué se decide cambiar la metodología con que se formulaba la estrategia?
	4. ¿Con qué periodicidad se revisa la estrategia en el Comité de Gerencia?
Balanced Scorecard	5. ¿Por qué decide la dirección implantar el BSC?
	6. ¿Qué objetivos perseguía la empresa con el BSC?
	7. ¿Que esperaban los ejecutivos del BSC?
Implementación del BSC	8. ¿Cómo se preparó el equipo para la implantación del BSC?
	9. ¿Se dispuso de un plan de comunicaciones para la implantación del BSC?
	10. ¿Cree que la estrategia que comunica el mapa estratégico es entendida?
	11. ¿Cuál era la fecha límite para la implantación?
Factores críticos de éxito	12. ¿Por qué decide la empresa implantar un BSC?
	13. ¿Se previeron los cambios que supondría la implantación del BSC?
	14. ¿Se dispuso de un plan formal para la implementación del BSC?
	15. ¿La implantación contó con el apoyo de la Dirección?
	16. ¿Con qué periodicidad se revisaba la estrategia propuesta con el BSC?
	17. ¿Se identificó y capacitó al personal crítico para la implantación?
	18. ¿Se identificaron los recursos tecnológicos necesarios para la implantación del BSC?
	19. ¿Se creó algún tipo de compensación o incentivo para los líderes que implantaban el BSC?
	20. Desde su opinión ¿Por qué ha sido deficiente la implantación del BSC?

Guión para las entrevista con los mandos medios	
Componente	Pregunta

Estrategia	1. ¿Conocía usted la estrategia y los objetivos estratégicos?
	2. ¿Transmitió con claridad la alta dirección la estrategia y los objetivos?
Balanced Scorecard	3. Desde su opinión ¿Qué objetivos se buscaban con el BSC?
Implementación del Balanced Scorecard	4. ¿Conoce el mapa estratégico? ¿Comprende la estrategia que comunica el mapa estratégico?
	5. ¿Era consciente de cómo contribuiría su dependencia al éxito de la estrategia del BSC?
	6. ¿Cree que hubo una integración o armonización eficaz entre los procesos internos de la empresa y los objetivos estratégicos buscados a través del BSC?
Factores críticos de éxito	7. ¿Tenía usted conocimientos previos o experiencia en implantación de BSC?
	8. ¿Se previeron los cambios que supondría la implantación del BSC? ¿La empresa le brindó algún tipo de formación en BSC?
	9. Identificaba usted un líder de implantación del BSC
	10. ¿Identificó usted el impacto que tendría la implantación del BSC en su área?
	11. Desde su opinión ¿Por qué ha sido deficiente la implantación del BSC?

Guión para las entrevista al personal operativo en la implementación del BSC	
Componente	Pregunta
Estrategia	1. ¿Por qué se decide cambiar la metodología para la formulación del Plan Estratégico 2011-2014?
	2. ¿Conocía usted la estrategia y los objetivos estratégicos?
	3. ¿La alta dirección transmitió con claridad estrategia y los objetivos?
Balanced Scorecard	4. Desde su opinión ¿Qué objetivos se buscaban con el BSC?
Implementación del Balanced Scorecard	5. ¿Existía un plan formal para la implementación del BSC?
	6. ¿Conoce el mapa estratégico? ¿Comprende la estrategia que comunica el mapa estratégico?
	7. ¿Cuál era la fecha límite para la implantación del BSC?
	8. ¿Se dispuso de un plan de comunicaciones para la implantación del BSC?

	9. ¿Las áreas comprendieron cómo debían contribuir al éxito en la implantación del BSC?
Factores críticos de éxito	10. ¿Tenía usted conocimientos previos o experiencia en implantación de BSC?
	11. ¿La empresa le brindó algún tipo de formación en BSC?
	12. Identificaba usted un líder de implantación del BSC
	13. ¿Fueron identificados los recursos que requeriría la implantación del BSC (personal, información, financieros, tecnológicos)?
	14. Desde su opinión ¿Por qué ha sido deficiente la implantación del BSC?