

# REVIEW: “Making decisions using the balanced scorecard and the simple multi-attribute rating technique”

*Performance Measurement and Metrics*, Volume 6, Issue 3, Pages 159-171  
Valiris, G., Chytas P., Glykas M. (2005)  
(Review por T. Mosquera Blanco)

Los sistemas para medir la evolución empresarial han crecido en uso y popularidad en los últimos 20 años. Durante la última década, muchos modelos para el diseño y la implementación de sistemas de medición del desarrollo en una empresa fueron analizados en diferentes fuentes bibliográficas. El más famoso de todos es el cuadro de mando integral. Esta estructura explica multidimensionalmente el balance de medidas financieras y no financieras.

## Cuadro de mando integral

Complementa las medidas financieras tradicionales con el criterio de medidas de evolución desde tres perspectivas adicionales: la del cliente, la del proceso interno del negocio y la del aprendizaje y crecimiento.

## Criterio decisión múltiple (MCDM)

El MCDM es un enfoque que toma en consideración los conflictos de criterio que se presentan en la toma de decisión. Ayuda a los decisores a comprender una situación problemática y tomar decisiones correctas. El MCDM incluye el conflicto de objetivos y más de un decisor está presente.

## Técnica simple para el ordenamiento de variable múltiple. (SMART)

Es el MCDM que más se utiliza para guiar las decisiones que incluyen medidas de variables múltiples. Para la técnica SMART el ordenamiento de las variables se asigna directamente tomando en cuenta la escala de los criterios establecidos. La ventaja del modelo SMART es que es independiente de las variables. Desde el momento que el ordenamiento de las variables no es relativo, el cambio de número de variables consideradas no va a cambiar los resultados de la decisión de las alternativas originales. Esta característica es particularmente útil cuando nuevas alternativas son agregadas a las comparaciones existentes. Esta técnica selecciona las medidas que se utilizara en el cuadro de mando integral

La metodología del cuadro de decisión integral “smart” se compone de los siguientes pasos:

1. Establecer misión, objetivo estratégico y CSF. Esta etapa esta focaliza en el entendimiento de la estrategia de la organización, su cultura y capacidades para poder especificar los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito.
2. Identificar todas las posibles medidas.
3. Identificar los indicadores claves de evolución (KPI) utilizando el enfoque smart. El objetivo de esta etapa es reducir la lista de posibles medidas. Este paso tiene seis partes:

- Identificar criterios y alternativas relevantes al problema
  - Para cada criterio establecer valores para medir su evolución
  - Determinar el peso de cada criterio
  - Para cada criterio tomar una media de valores.
  - Tomar una decisión provisional y
  - Llevar a cabo un análisis de la sensibilidad para ver la certeza de la decisión.
4. Establecimiento de objetivos. La medición sola no es suficiente, tiene que llevar a un cambio de comportamiento dentro de la organización si esperamos ejecutar la estrategia.

Este estudio ilustra la metodología propuesta en un ejemplo de una institución financiera griega.

La gran importancia de esta metodología se debe a que provee una estructura de guía a los decisores a través de un proceso de selección de medidas. El criterio debe ser identificado y considerado sistemáticamente así como las alternativas. El decisor se ve forzado a estar en todo el procedimiento desde la evaluación del problema hasta la selección de alternativas. El esfuerzo de programación es mínimo ya que “smart” se implementa automáticamente con la ayuda de un software.