

# Administración del desempeño organizacional a través del uso del Balanced Scorecard. Caso: All Natural & Organic

*Management of organizational performance through the use of the Balanced Scorecard. Case All Natural & Organic*

**Israel Cordero Beltrán**

Universidad de Guadalajara

[Israel.cordero@cucea.udg.mx](mailto:Israel.cordero@cucea.udg.mx)

**Luis Alfonso Zepeda Capilla**

Universidad de Guadalajara

[alfonso.zepeda@valles.udg.mx](mailto:alfonso.zepeda@valles.udg.mx)

## RESUMEN

La mejora del desempeño organizacional es una constante en las empresas que buscan ser competitivas y la utilización de herramientas de gestión toma gran relevancia para mejorar dicho desempeño. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar los efectos de la implementación del Balanced Scorecard en el desempeño de la empresa All Natural & Organic, tomando en cuenta la formulación de estrategias y la planeación, posibilitadas por la utilización de la técnica. El Balanced Scorecard, herramienta diseñada por Norton & Kaplan (1996), sugiere que es un instrumento que ayuda a la alta gerencia a administrar las estrategias abarcando todos los planos posibles que toda empresa debe tomar en cuenta durante el desarrollo de su gestión. Los resultados de esta investigación muestran la manera en que la empresa se ha vuelto competitiva con el uso de este recurso, en el estricto sentido del desarrollo empresarial y de la mejora del desempeño.

**Palabras Clave:** técnica de gestión, Balanced Scorecard, desempeño organizacional, estrategia, planeación.

## Abstract

Improving organizational performance is a constant in companies that looking to be competitive and the use of management tools takes great relevance to improve performance. The aim of this research is to analyze the effects of implementing the Balanced Scorecard on the performance of the company All Natural & Organic, considering the development of strategies and planning, made possible, by the use of the tool. The Balanced Scorecard, a tool designed by Norton & Kaplan (1996), suggests that it helps senior management to manage strategies covering all possible planes that every company should consider when developing their management. The results of this research show how the company has become competitive with the use of this resource, in the strict sense of business development and performance improvement.

**Key words:** management technique, Balanced Scorecard, organizational performance, strategy, planning.

**Fecha recepción:** Febrero 2013

**Fecha aceptación:** Abril 2013

---

## Introducción

Las empresas atraviesan a lo largo de su desarrollo por diferentes dificultades de todo tipo, algunas logran superar esas barreras, y otras tienen que cerrar. Entre los principales factores por los que las empresas no consiguen desarrollarse están los problemas administrativos y comerciales con 43 % y 11 % respectivamente (Sánchez, 2003; en Palomo, 2005). Así, en gran medida, estos problemas están asociados con la gestión interna, por lo que la utilización de herramientas administrativas en este sentido toma gran relevancia (Cordero, 2011).

Se denomina herramienta de gestión a aquellos instrumentos de ayuda a la toma de decisión que, aunque pueden utilizarse independientemente (por ejemplo, la “definición de misión y visión”), suelen servir para preparar las denominadas técnicas de gestión (por ejemplo, el “Plan estratégico”) (Sainz de Vicuña & Olabarri, 2001).

La utilización de estas técnicas y herramientas conlleva beneficios (por ejemplo, el aumento de la flexibilidad y la eficiencia, gestión del conocimiento eficaz, el aumento de la productividad y reducir el tiempo de del mercado, la eliminación en la duplicidad de procesos y reducción de costos) para quienes las han empleado independientemente de cuáles se hayan aplicado (Hidalgo & Albos, 2008).

Considerando lo anterior, se propone la herramienta Balanced Scorecard (BSC) como instrumento esencial para el desarrollo y el mejoramiento del desempeño organizacional.

### **¿Qué es y cómo se ha aplicado el Balanced Scorecard en el ámbito empresarial?**

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral, es una herramienta de gestión que de acuerdo con sus creadores (Norton & Kaplan, 1997), es más que un sistema de medición táctica u operativa pues sirve para gestionar la estrategia de la empresa y no como herramienta de control, considerando indicadores financieros y no financieros para observar y analizar su desempeño de manera conjunta. Asumía que el simple análisis de los indicadores financieros llevaba a las empresas a cometer errores, pues los datos financieros son históricos y era necesario introducir datos no financieros que anticipen los resultados de estos últimos a través del desarrollo y medición de las estrategias.

Para Niven (2003), el Balanced Scorecard es “*un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa*”, es decir, son los resultados que ofrecen las estrategias, lo que coincide con Muñiz & Monfort (2005), donde mencionan que el Balanced Scorecard es un proceso que traduce los objetivos estratégicos en resultados asumiendo de igual manera que es un sistema de medición y de gestión estratégica y que funciona también como herramienta de comunicación. Entonces, ¿qué es el Balanced Scorecard?, ¿es

herramienta, proceso o sistema? Para saberlo es necesario conocer su finalidad y alcances.

De acuerdo con Muñiz & Monfort (2005), el Balanced Scorecard permite a la organización tener una visión integral del sistema de negocios de la empresa, comunica, ejecuta e implementa las estrategias para cada uno de los objetivos trazados y es un instrumento que puede ser visto como un nuevo estilo de gestión moderno y eficaz.

Asimismo, Martínez & Milla (2005), mencionan que el BSC trata de resolver problemas que se presentan en las organizaciones que impactan en el desempeño de las mismas, tales como la no implementación de las estrategias y que estas últimas no tengan relación con lo que hace la empresa, por lo que sería difícil obtener resultados positivos y el desconocimiento de las relaciones causa-efecto que hacen imposible para la administración de la empresa tomar decisiones coherentes con la realidad.

De acuerdo a lo anterior, es posible decir que la finalidad del BSC es integrar los esfuerzos de la empresa, entendiendo como esfuerzos los objetivos, estrategias y su implementación, evaluando el desempeño de los mismos y a través de indicadores ya sea financieros y no financieros, medir los resultados de toda la organización a través de cuatro dimensiones o perspectivas (Norton & Kaplan, 1997): perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva de procesos internos, perspectiva de formación y crecimiento, es decir, el BSC cuenta con estructura definida y a partir de ella es posible establecer objetivos estratégicos, indicadores y acciones de implementación.

**Perspectiva financiera:** rendimiento del negocio, niveles de venta.

**Perspectiva clientes:** segmentos de mercado, unidades de negocio, satisfacción del cliente, adquisición de clientes.

**Perspectiva procesos internos:** la manera de operar el negocio y la generación del valor agregado.

**Perspectiva de formación y crecimiento:** infraestructura que debe tener la organización para generar un crecimiento y mejora continua en el largo plazo e incluye a las personas, procedimientos y los sistemas.

De acuerdo a lo anterior, se puede considerar al BSC como una herramienta que se utiliza para definir y guiar los rumbos de la estrategia organizacional mostrando los resultados del desempeño a través de indicadores de tipo financiero y de tipo operativo.

Sin embargo, el BSC no se compone de manera aislada como es el caso de otras herramientas de gestión (por ejemplo, FODA, visión, diagramas de flujo, estudios de mercado, análisis de la cadena de valor, costos ABC, encuestas), sino que se compone a partir de herramientas de gestión y de igual manera se apoya de estas para su implementación y evaluación, esto implica que sea considerado como técnica de gestión (Aguirre, Machorro & García, 2007), dado que una técnica de gestión es aquel instrumento que se sirve de otras herramientas para su elaboración ayudando al empresario o al administrador en el proceso de toma de decisiones (Sainz de Vicuña & Olabbarri, 2001; Madero & Peña, 2008; Cordero, 2011).

“Una herramienta es una sencilla aplicación independiente, mientras que una técnica tiende a ser un completo enfoque integrado para la solución de problemas que puede apoyarse en un número de herramientas determinado” (Hughes, 2007). De esta manera, es pertinente denominar al Balanced Scorecard como una técnica de gestión.

Una vez definido lo que es y lo que no es el BSC, esta técnica de acuerdo con su uso, genera beneficios a las organizaciones en su desempeño debido a que se puede adoptar como un sistema de gestión (Casate, 2007; Antezana, 2008), dado que no basta evaluar los factores financieros y a partir de estos medir el desempeño organizacional, sino que otros indicadores no relacionados directamente con las finanzas de la empresa proporcionan información relevante para mejorar las operaciones de la misma e implementar nuevas estrategias, tal

es el caso de la satisfacción al cliente, la calidad de los productos y la satisfacción de los empleados, esto de acuerdo al estudio realizado por Darvish, Mohammadi & Afsharpour (2012), en donde se pretendía encontrar los factores más relevantes en un BSC que no fueran los indicadores financieros, lo que hace a esta técnica de gran utilidad en las organizaciones.

Inicialmente el BSC fue creado o al menos se tenía la creencia de que solamente las empresas medianas y grandes lo podían usar (Casate, 2007; Antezana, 2008), sin embargo, es tal la universalidad de este instrumento que es perfectamente aplicable a las pymes (Aguirre et al., 2007; Da Costa, 2012).

Asumiendo que el BSC fue creado para grandes empresas, algunos autores mencionan (McAdam, 2000; Rompho, 2011), que la aplicación de esta técnica no es sugerida en pymes dado que han encontrado algunos problemas tales como la volatilidad del ambiente en el que operan estas, lo que hace que las estrategias se tengan que cambiar de manera constante y que la informalidad de la estructura del negocio no permita *per se*, desarrollar estrategias duraderas, así como las incapacidades y carencias de habilidades administrativas de las personas que integran la empresa, desde los propietarios hasta los colaboradores.

De igual manera, si se asume que el BSC puede aplicarse a las pymes McAdam (2000), afirma que estas desarrollan estrategias sin tomar en cuenta los recursos con que cuentan y que la utilización del BSC elimina esa debilidad, por lo que la estrategia se vuelve más objetiva; asimismo, contribuye a la generación de productos y servicios disponibles para el cliente debido a la cercanía que se puede tener con ellos para poder detectar sus necesidades, y hace que el empresario tenga un mejor control sobre la manera como se desarrollan los procesos y la estrategia del negocio.

Es posible identificar algunos otros beneficios de la utilización de esta técnica en las pymes. Por ejemplo, Aguirre et al., (2007), afirman que los resultados de su investigación en una empresa dedicada a la elaboración de productos elastómeros (hules), arrojaron que la implementación del BSC

proporcionó a la compañía un mejor trabajo en equipo y comunicación, cercanía con el cliente y mejora en los procesos. Por tanto, aseguran que esta técnica es de gran ayuda cuando se trabaja bajo el enfoque de un sistema de gestión de calidad.

## **Planteamiento del problema**

El propósito de cualquier empresa es obtener algún tipo de beneficio, principalmente económico, independientemente del tamaño de la organización, sin embargo, no todas lo logran puesto que su sistema de gestión no es el adecuado y es precisamente la gestión el factor clave para un desempeño satisfactorio de todas las actividades que realiza la empresa. En consecuencia, contar con un sistema de gestión eficiente se vuelve relevante y es por ello que a lo largo de esta investigación se plantea el Balanced Scorecard como un instrumento que permite a las organizaciones desarrollar sus capacidades y mejorar el desempeño de sus labores.

Así, el Balanced Scorecard ha funcionado como un instrumento que se utiliza no solo para administrar la estrategia de una empresa, sino toda la organización de manera integral (McAdam, 2000; Aguirre et al., 2007; Da Costa, 2012), complementado por herramientas de gestión para su elaboración y funcionamiento que considera factores tangibles e intangibles de la empresa a través de cuatro dimensiones: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje-crecimiento.

Sin embargo, se ha identificado que el tratamiento del BSC ha sido como herramienta de gestión y esto lo que implica es un problema conceptual dado que se apoya de herramientas administrativas tanto para su elaboración como para la medición del desempeño de las estrategias organizacionales, por lo que de acuerdo a Sainz de Vicuña et al., (2001); Madero et al., (2008); Cordero (2011), puede ser definido como una técnica de gestión que administra y controla las

estrategias y el desempeño organizacional, pues una técnica de gestión es aquella que se sirve de herramientas para su elaboración y funcionamiento.

A partir de esta definición y de acuerdo con la revisión literaria, se pueden identificar como variables relevantes para la administración del desempeño organizacional mediante el uso de esta técnica (además de las variables financieras), la satisfacción al cliente, las operaciones de la empresa y la utilización de herramientas administrativas, por lo que el propósito de esta investigación es analizar los efectos en la satisfacción al cliente, la operación de la empresa y el uso de herramientas de gestión al implementar el Balanced Scorecard en una pyme exportadora de productos orgánicos.

## **Método**

El desarrollo de esta investigación constó de cuatro fases:

- ✓ Diagnóstico organizacional
- ✓ Diseño del BSC
- ✓ Implementación
- ✓ Evaluación

En la primera fase el objetivo era evaluar el estado o la situación actual de las áreas funcionales de la empresa, por lo que se emplearon dos herramientas de diagnóstico: diagnóstico de potencial exportador (modelo IDITPyme); que consiste en un cuestionario que abarca las áreas funcionales de la empresa (por ejemplo, administración, innovación, estrategia comercial, organización, planeación, finanzas) y que son evaluadas mediante porcentajes para identificar las áreas fuertes y las débiles. De igual manera, se utilizó la herramienta auditoría estratégica y de áreas funcionales (Wheeler & Hunger, 2007), que permite realizar un análisis cualitativo de la postura estratégica así como del ambiente interno y externo de la organización.



Para la segunda fase, se elaboró con la colaboración de los empresarios la misión y visión de la empresa, se establecieron objetivos y se realizó un análisis FODA con la finalidad de desarrollar estrategias y poder dar paso a la creación y estructuración del BSC de acuerdo con los parámetros establecidos por Norton y Kaplan (1997).

La tercera fase consistió en la ejecución de las acciones propuestas en el instrumento en cada una de las cuatro dimensiones y para la última fase, se evaluaron los resultados a través de indicadores de desempeño financiero e indicadores de desempeño organizacional, así como del análisis e interpretación de los datos de manera cualitativa.

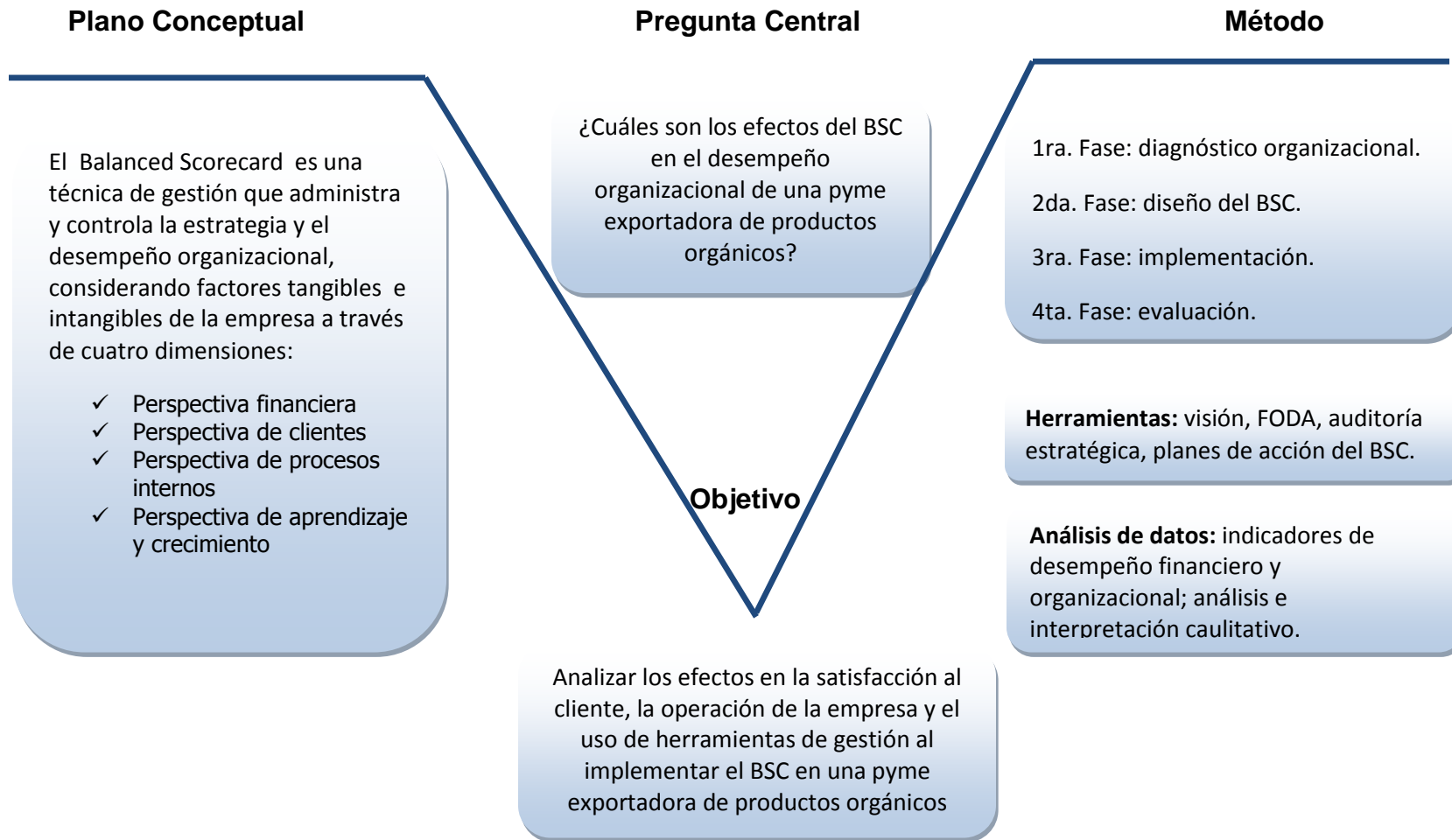


Figura 1. Diseño de la investigación. UVE heurística de Gowin & Novak.

**Limitaciones.** Algunos datos en el Balanced Scorecard que se presentará en páginas subsecuentes, no están incluidos (aquellos relacionados con las finanzas) por cuestiones de confidencialidad de la empresa, de igual manera, algunos de los resultados solo pueden ser presentados de manera inicial, esto quiere decir que algunos indicadores como los financieros necesitan periodos más largos para su evaluación, dado que la empresa lleva tan solo poco más de dos meses utilizando esta técnica.

## **Desarrollo del caso**

La empresa All Natural & Organic, es una organización que pretende exportar productos orgánicos a Europa, principalmente Alemania, en donde este tipo de productos denominados en aquel país como “bioprodukte” están teniendo una gran aceptación entre la población germana y, en general, en todo el continente europeo.

La idea de negocio de esta empresa es proporcionar materia prima orgánica como néctares y jugos a aquellos productores o fabricantes de productos orgánicos quienes realizan todos sus esfuerzos para ofrecer un producto de calidad a los consumidores finales, es decir, esta empresa es un intermediario comercial entre los productores de néctares y jugos (del campo mexicano) y los destinatarios finales encargados de terminar el producto para que esté listo para su venta y distribución en el mercado internacional.

## **Diagnóstico organizacional**

De acuerdo con los datos arrojados por el diagnóstico se puede identificar que la empresa es carente de estructura administrativa puesto que la planeación está sentada sobre bases poco confiables al no tener una visión y objetivos

establecidos, lo que hace difícil el desarrollo de estrategias e identificar la dirección que la organización debería seguir.

A pesar de que existen puntos fuertes con relación a los productos que ofrece la empresa, las debilidades en cuanto a planeación y los métodos de gestión pueden ocasionar problemas en el desempeño de la misma. Para una idea más clara del argumento anterior se presentan a continuación el cuadro de auditoría estratégica y el resumen del diagnóstico de potencial exportador.

Encabezamiento de la Auditoría Estratégica	Análisis		
	(+) Factores	(-) Factores	Comentarios
<b>I. Situación Actual</b>			
<b>A. Postura Estratégica</b>			
Misión actual	En la misión se identifica el impacto que puede llegar a tener el negocio, mientras que en la visión, definen el tipo de empresa que quieren ser.	La misión no menciona lo que es la empresa, a qué se dedica, no lo deja claro, por su parte la visión habla más del futuro del planeta que el de la empresa.	Sería recomendable re-definir algunos puntos en la misión para que la definición de objetivos empresariales sea más concreta.
Objetivos actuales	Cuenta con objetivos para impulsar los productos nuevos.	Los objetivos son demasiado generales y no son del todo coherentes con la misión, en los específicos algunos no tienen que ver con los generales y no hay prioridades entre ellos.	Se requiere delimitar los objetivos y priorizar cada uno de ellos para que correspondan con lo establecido en la misión y visión o estructurar desde esta parte.
Estrategias actuales	Ser proveedores de materia prima para compañías importadoras, principalmente en Europa.	No hay una estructura sólida en los objetivos, por lo tanto no hay estrategias.	Desarrollo de planeación estratégica, con base a objetivos.
Políticas actuales	Definidas aquellas que tienen que ver con el proceso de exportación. Y proceso de compra-venta solo al contado.		Puede ser un punto crítico si deciden vender a crédito o si no se establecen en la planta de producción.
<b>Análisis FODA</b>			
<b>II. Gobierno Corporativo</b>			
A. Junta Directiva	Bien definida y conformada por familiares quienes conocen su jurisdicción dentro del negocio.		
B. Administración de Alto Nivel	Conformada por dos socios y se tienen claras las funciones de cada uno de ellos	Les falta realizar planes para el desarrollo del negocio.	
<b>III. Ambiente Externo</b>			
A. Ambiente Social	La aceptación de los productos que se pretenden ofrecer son bien aceptados por el mercado meta, no existen barreras comerciales ni culturales para los productos.	El mercado en México y Latinoamérica está en etapa de gestación para estos productos. En un futuro sería viable, no por el momento.	
B. Ambiente Industrial	Actualmente aun son pocos los productores en esta industria, por lo que se tiene la oportunidad de posicionarse rápidamente.	Es difícil encontrar productores en la región y el país que cumplan con las certificaciones de productos orgánicos.	

IV. Ambiente Interno			
A. Estructura Corporativa	Visión a futuro de la estructura de la empresa.		
B. Cultura Corporativa	Buena visión del negocio, conocimientos administrativos y experiencia en exportaciones.	Deficiencias en la planeación.	Definir planes para el negocio.
C. Recursos Corporativos	Capacidad instalada y capital suficientes.	Dificultad para conseguir proveedores.	No ha sido exhaustiva la búsqueda de proveedores por parte de los socios o el encargado de la comercialización.
1. Marketing	Desarrollo inicial en cuanto a imagen y productos. Estudio de mercado y plan de exportación del mosto de agave.	No hay evidencia de planes en esta área, sólo un estudio de mercado.	
2. Finanzas	Capital suficiente para comenzar este nuevo negocio.		No hay problemas aparentes debido a que las ventas son inconstantes y no hay historial de cuentas por cobrar, lo que se vende es a contado y no ha habido financiamientos.
3. I & D		Son productos innovadores en México, más no a donde se pretenden dirigir los esfuerzos de la empresa.	
4. Operaciones y Logística	Es la parte más desarrollada de la empresa, se llevan controles y siempre se han resuelto los problemas que se han presentado de manera satisfactoria tanto en la logística de las exportaciones como en la planta de producción.	Por la misma intermitencia de las ventas los periodos de entrega del producto terminado son largos y muchas veces se depende de los tiempos de los proveedores.	Desarrollar una estrategia de ventas.
5. Recursos Humanos		Además de los dos socios, el personal que se contrata es temporal, sólo cuando hay pedidos.	
6. Sistemas de Información	Se han acercado a instituciones educativas que a través de estudios realizados para la empresa se conoce el mercado y técnicas de producción.		
V. Alternativas y Recomendaciones			
A. Áreas de Acción			Planeación Estratégica de la empresa
B. Estrategia Recomendada			El desarrollo de un Plan de negocios que integre de manera conjunta todos los estudios y elementos con los que ya cuenta la empresa.

Figura 2. Auditoría estratégica y de áreas funcionales. Fuente: elaboración propia. Formato Wheeler & Hunger, 2007.

ISSUE	Puntos	Max	%
ESTRATEGIA INTERNACIONAL	6	10	60.00%
PRODUCCIÓN	3	7	42.86%
PRODUCTO	4	8	50.00%
MERCADO	12	15	80.00%
DISTRIBUCIÓN	6	9	66.67%
COMUNICACIÓN	3	4	75.00%
FINANZAS	7	9	77.78%
PLANEACIÓN Y ANÁLISIS	0	11	0.00%
RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN	0	11	0.00%
MONITOREO Y MEJORA	3	6	50.00%
INNOVACIÓN, PROPIEDAD INTELECTUAL E INTELIGENCIA DE MERCADO	8	17	47.06%

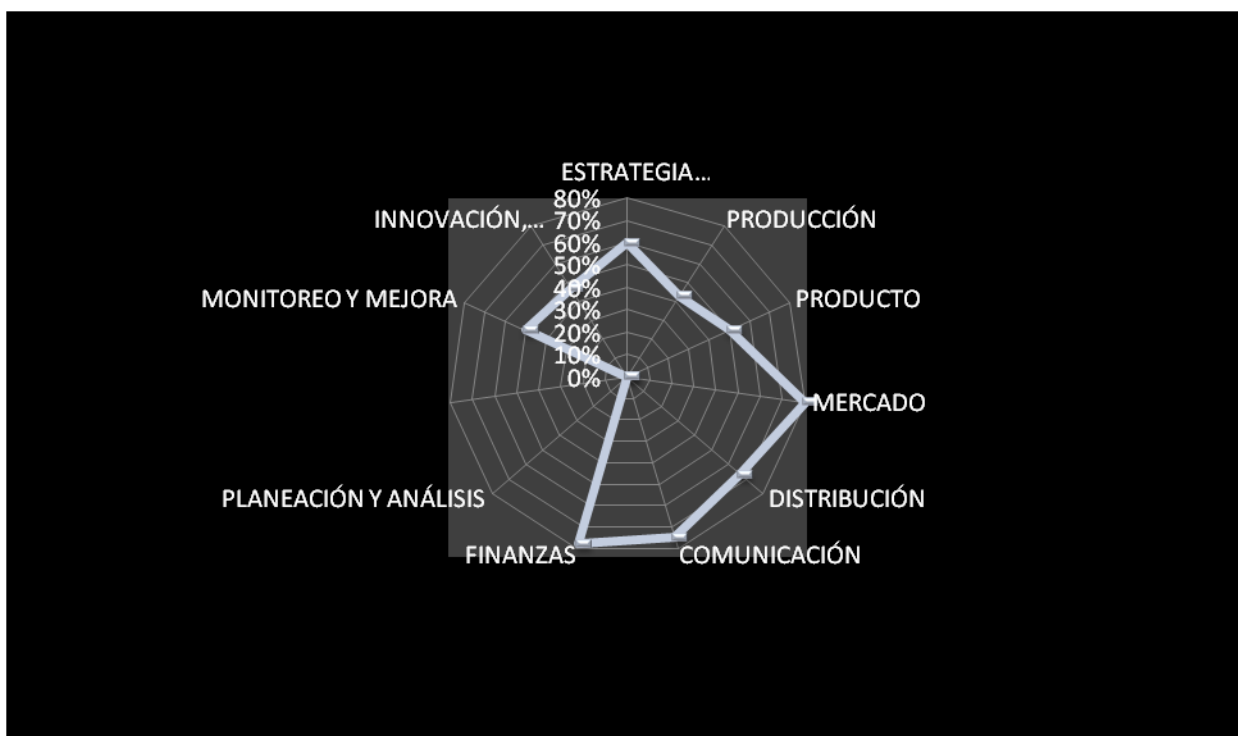


Figura 3. Diagnóstico potencial exportador. Fuente: elaboración propia.

## **Diseño del Balanced Scorecard**

De acuerdo a lo detectado en el diagnóstico, fue necesario emplear dos herramientas de gestión para poder diseñar un Balanced Scorecard, la primera fue crear una visión estratégica con la finalidad de establecer los lineamientos y las directrices de la organización transformada en objetivos organizacionales, así la visión de la empresa propone lo siguiente:

*“Consolidarnos como una empresa ícono en la exportación y comercialización de productos orgánicos, impulsando a las empresas dedicadas a la producción venta y distribución de estos productos en el mercado internacional, trabajando con altos estándares de calidad para así satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.*

Además de crear una visión estratégica para la empresa, se realizó un análisis FODA para hacer posible el desarrollo de estrategias y ver los recursos con los que cuenta la organización, esto con la finalidad de tener los parámetros y elementos requeridos para diseñar el BSC.

Las estrategias resultantes en el FODA se clasificaron en dos vertientes: la primera tiene que ver con la comercialización del producto, es decir, la forma en que estos serán vendidos y promovidos y la segunda, encaminada a la gestión de la empresa utilizando técnicas y herramientas de gestión que faciliten el desempeño administrativo del negocio.

A manera de contexto del contenido del BSC, la primera vertiente estratégica señala que de acuerdo a Porter (1982/1987), hay que enfocarse en un nicho: si la empresa es nueva en una industria desarrollada, necesita encontrar productores pequeños que se encuentren establecidos y estén en la fase de innovar o desarrollar productos para obtener ventajas competitivas. De esta forma se podrían diferenciar sin entrar en problemas de reducción en costos o inversiones inmediatas en tecnologías especializadas (esto último vendría después).



Se necesita invertir en un especialista en relaciones públicas o agente intermediario comercial quien represente a la empresa en el país a exportar los productos y/o posea conocimientos especializados de los productores de alimentos que pudieran interesarse en los insumos que ofrece la empresa. Invertir en esta persona implica pagar por el conocimiento del individuo que deberá de generar ventas, mediante la apertura y formalización de un canal de distribución (Kotler, 1996).

Entre menos común, eficaz y sencillo sea el método que se utilice para articular el canal de distribución y venta, será más difícil de imitar para grandes competidores (Garrido, 2003). Es necesario tener en cuenta qué ventajas podría tener All Natural & Organic sobre otras empresas (al menos locales) para armar un canal de distribución y venta que resulte difícil de imitar.

La segunda vertiente estratégica se enfoca en mejorar la calidad en el servicio a través de la medición de la satisfacción del cliente y de la evaluación de los procesos de distribución del producto, para lo cual es necesario crear y utilizar herramientas de evaluación de desempeño.

## **Implementación del BSC**

Una vez realizados los elementos esenciales, como la visión de la empresa y el desarrollo de las estrategias, se procedió a crear e implementar el BSC para la empresa, la cual tiene que trabajar bajo el esquema que se presenta a continuación, de manera inicial al menos durante dos periodos (2 años), dado que para el funcionamiento adecuado de esta técnica es necesario no cambiar estrategias constantemente durante periodos de gestión muy cortos (McAdam, 2000; Rompho, 2011).

BALANCED SCORE CARD							
DIMENSIONES	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	IND	RES	METAS	PROGRAMAS DE ACCIÓN
Perspectiva Financiera		Rendimiento del Negocio	Contribución Marginal	C.M	\$ -		Seguimiento Semestral
			Rentabilidad Operacional	R.Op.	#DIV/0!		
			Rendimiento Sobre Ventas	R.S.V.	#DIV/0!		
Perspectiva Clientes		Crecimiento de Ventas	Tasa de Crecimiento	T.C.V.	#DIV/0!		Evaluar el volúmen de ventas mensualmente
		Satisfacción del Cliente	Encuesta	Pts.	#DIV/0!	Igual o mayor a 8 puntos	Levantar una encuesta bimestral
		Incremento de Clientes	Tasa de Crecimiento	T.C.C.	#DIV/0!	1 más cada mes	Revisión de cartera
Perspectiva Procesos Internos		Preferencia de Productos	Índice de Desempeño por Producto	Análisis comparativo entre productos		Mantener un nivel equilibrado en cada uno de los productos	Programa de evaluación de la cartera de productos (causas de las preferencias y tendencias) bimestral
		Calidad del Servicio	Checklist de Servicio	Pts.	#DIV/0!	Mantener el estándar de operación al 90%	Hacer cumplir los pasos del proceso de logística Seguimiento Postventa
Perspectiva Aprendizaje & Crecimiento		Esquema de Sueldo e Incentivos	Rangos de Venta				Evaluar el desempeño y capacitación
		Rentabilidad de los SI	Índice de Visitas en Página / Desde Otros Blogs	Análisis comparativo entre medios electrónicos		Observar que medio electrónico es más rentable de acuerdo al número de visitas	Actualización y monitoreo de página web, catálogos y muestrario del R.V.

Figura 4. Balanced Scorecard aplicado a la empresa. Fuente: elaboración propia.

La función que cumple la perspectiva financiera para este caso es, por un lado, informativa, es decir, su relevancia está dada por los datos monetarios que proporciona, pero, por otro lado, obliga a la administración de la empresa a realizar periódicamente revisiones de los costos de operación del negocio.

La perspectiva clientes está enfocada en crear vínculos de valor con estos, por lo que para su implementación fue necesario utilizar una encuesta de satisfacción de tipo transaccional (Quijano, 2004), es decir, por cada pedido hecho se hace llegar al cliente vía electrónica un cuestionario para medir su satisfacción. Este cuestionario es enviado una vez que se ha entregado el pedido para evitar que se sesgue la información. Cuando se recibe el cuestionario contestado, la administración lo analiza para detectar la anomalía, si es que la hay, y atenderla de inmediato con la finalidad de resolver el problema.

Para esta dimensión, de igual manera se estableció realizar una revisión mediante porcentajes para conocer la preferencia de productos por parte de los clientes, permitiendo a la administración planear nuevos costos y nuevas estrategias de producción.

Bajo el enfoque de la perspectiva de los procesos y dado que la empresa funciona como intermediaria, el servicio es fundamental para este negocio, por lo que se vuelve relevante mantener estándares de calidad, para lo cual se implementó una herramienta de calidad denominada check list, estableciendo parámetros a cumplir en cada uno de los envíos de producto, con la finalidad de evitar errores en la distribución y detectar los problemas en la misma para conocer con exactitud la posible falla, así como dar mayor seriedad a las políticas de servicio de la empresa.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se puso mucho énfasis en dos elementos: la mejora de los sistemas de información de la empresa y el desarrollo de conocimiento administrativo del empresario.

En la implementación del primero se tuvo que crear una propuesta de rediseño de la página web de la empresa atacando algunas debilidades detectadas, como abrir

una sección de ventas en el portal donde se incluían procesos, tiempos, algunos aspectos técnicos de algunos productos y la visión de la empresa, para lo cual fue necesaria la contratación de profesionales en el rubro que hicieran las modificaciones correspondientes. De igual manera, faltaba vinculación de redes sociales con la página de la empresa ya que actualmente son las herramientas de las empresas que tienden a crecer más en internet y que pueden usarse a bajo costo para tener contacto online en tiempo real con los clientes. Para esto último se contrataron los servicios con el servidor de Google, para que aparezca como opción en dicho buscador cuando alguien ingrese a productos orgánicos, bioproducte, entre otros.

En esta misma perspectiva, el empresario buscó capacitación con la finalidad de actualizarse en términos administrativos, específicamente en temas de planeación e implementación y desarrollo de estrategias aplicados a un plan de negocios, buscando así la mejora del conocimiento administrativo.

## **Evaluación**

La evaluación está en función de una batería de indicadores para cada una de las dimensiones, donde la perspectiva finanzas será evaluada a través de índices de eficiencia de primer a tercer orden, que mediante porcentajes podrá informar a la administración sobre la rentabilidad del negocio con una periodicidad semestral. De igual manera, los costos podrán ser evaluados con el indicador de contribución marginal; por último, en esta misma perspectiva las ventas han de ser tratadas con tasas de crecimiento de manera mensual.

En la perspectiva de los clientes, el principal indicador se relaciona con la satisfacción de estos, por lo que la encuesta que se les aplica contiene valores que son medidos en puntos. Como resultado de la encuesta, deberá mantener un promedio por arriba de los ocho puntos de manera bimestral para mantener el

estándar de calidad o satisfacción. Asimismo, se tienen otros indicadores como la tasa de crecimiento de los clientes e índices de preferencia de productos, este último con la finalidad de evaluar la cartera de productos de la empresa y tomar decisiones acerca de qué y cuánto producir, conociendo la tendencia del mercado.

Similar a lo que ocurre en la encuesta de satisfacción al cliente en cuanto a la evaluación por puntos, en la dimensión de procesos, el check list de servicio sigue la misma lógica manteniendo un estándar de operación satisfactoria de 90 % en cada una de las transacciones de la empresa.

Por último, en la dimensión de aprendizaje y crecimiento, el enfoque es medir la rentabilidad de los recursos de comercialización para cada uno de los dos objetivos estratégicos; el primero, a través de rangos de venta para establecer un esquema de comisiones atractivo para los agentes, y el segundo para proporcionar un índice de rentabilidad de los sistemas de información, es decir, la rentabilidad de la página de la empresa y del servidor google con respecto al número de visitas y las ventas generadas mediante este canal.

## **Resultados y conclusiones**

Los efectos en la implementación del Balanced Scorecard para esta pyme se pueden observar en cinco rubros: el proceso operativo, la satisfacción del cliente, incremento en las ventas, conocimiento de la contribución marginal y la generación de herramientas de gestión.

La utilización del check list ha permitido que el ciclo operativo del negocio sea más eficiente, pues se han detectado fallas en el proceso permitiendo corregirlas y anticipando contingencias futuras, es decir, esta herramienta está funcionando como una guía la cual verifica que el servicio haya sido completado en cada uno de sus criterios. Tal situación se ve reflejada en la satisfacción de los clientes puesto que los que han sido encuestados (2 hasta el momento), calificaron el servicio y los productos de la empresa por encima de los ocho puntos, lo que mantiene el estándar de satisfacción establecido. Estos resultados coinciden con los encontrados por Darvish et al., (2012), donde propone que el uso del BSC propicia una mejora en la satisfacción del cliente; asimismo, Aguirre et al., (2007), sugiere que además de establecer mejores relaciones con el cliente, el BSC permite establecer mecanismos fiables para mantener una mejora en el proceso productivo, como ha estado ocurriendo en esta pyme.

Por otro lado, los resultados en las ventas se han incrementado en 25 % y no propiamente por la implementación de las estrategias comerciales, pues estas se encuentran en una etapa inicial, sin embargo, este aumento se debe a que a través del BSC se desarrollaron otras herramientas de gestión que permitieron el establecimiento de metas de venta con base en datos financieros, como el punto de equilibrio y la contribución marginal de cada uno de los productos de la cartera, lo que ocasionó que se tomaran decisiones de cómo, cuánto y a quién vender, provocando dicho aumento, pero además esto permitió que la administración puliera sus tácticas en lo referente a la manera de comercializar.

Para conocer la información financiera, fue necesario utilizar la herramienta de análisis de punto de equilibrio multifactorial (PEM), que ha proporcionado a la empresa un panorama general de los costos de la misma y un apoyo en la toma de decisiones acerca del comportamiento de cada producto. Actualmente y a través del uso del BSC y con apoyo del PEM, la administración del negocio estableció metas financieras en cuanto a rentabilidad siendo esta última del 11 % y a tres puntos porcentuales de lo fijado.

Es evidente que el BSC en primera instancia utiliza herramientas para su elaboración, puesto que se empleó un análisis de las capacidades de la empresa y se desarrollaron estrategias a partir del DOFA, el cual ha sido adoptado por la empresa como instrumento y mecanismo para efectuar su planeación. En un segundo momento, es indudable que el BSC es un generador de herramientas, dado que en la implementación se utilizan muchas de estas como las encuestas, el check list, el punto de equilibrio multifactorial, otros indicadores operacionales y, desde luego, los indicadores financieros, como en el caso de esta empresa.

Lo anterior nos lleva a concluir que el Balanced Scorecard no es una herramienta sino una técnica, confirmándolo con lo propuesto por Sainz de Vicuña & Olabbarri (2001); Madero & Peña (2008); Cordero (2011), acerca de lo que implica una técnica (ver página 4).

Sin embargo, también es cierto que no todas las pymes pueden adoptar esta técnica como sistema de gestión, por lo descrito por McAdam (2000), y Rompho, (2011), quienes hablan acerca de la volatilidad del mercado en donde se desarrollan las pymes, no poder llevar a cabo una estrategia duradera, la falta de capacidad de la administración y la poca estructura de la empresa, por lo que es necesario que la empresa que adopte el BSC como sistema de gestión tenga solidez en su estructura y competencias de su personal, sobre todo administrativo. Así, en el caso de esta pyme exportadora se valoraron dichos aspectos y se fortalecieron algunas áreas antes de implementar la técnica, obteniendo hasta el momento resultados satisfactorios en el desempeño organizacional de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguirre, F., Machorro, F., & García, I. (2007). Aplicación del cuadro de mando integral a una pequeña empresa fabricante de productos elastómeros. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*. 1(1), 21-71.
- Cordero, I. (2011). Propuesta para la mejora del desempeño administrativo de las pyme a través del uso de técnicas y herramientas de gestión. Caso: Tequilera de la Barranca de Amatitán, S.A. de C.V. Tesis de maestría. Universidad de Guadalajara.
- Da Costa, M. (2012). Strategic Management and Balanced Scorecard: The Particular Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) In Portugal. *Business and Management Review*, 2(1) 50 – 62.
- Darvish, H, Mohammadi, M & Afsharpour, P. (2012). Studying the knowledge management, effect of promoting the pour Balanced Scorecard perspectives: a case study at SAIPA Automobile Manufacturing. *Economic Insights Trends and challenges*. 64 (1), 9-23.
- Garrido, S. (2003). Dirección estratégica. México DF: McGraw Hill.
- Hughes, M. (2007). The Tools and Techniques of Change Management. *Journal of Change Management*, 7(1), 37–49. DOI: 10.1080=14697010701309435
- Kaplan, Robert & Norton, David. (1997). El cuadro de mando integral. The balanced scorecard. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Martínez, Daniel & Milla, Artemio. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Editorial Díaz de Santos.
- Niven, Paul. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.



Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11).

Wheeler, T. L. & Hunger, D. J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Teoría y casos. Naucalpan: Pearson Educación.