

DESARROLLO DE UN BALANCED SCORECARD DE PRIMER Y SEGUNDA GENERACIÓN PARA UNA PYME EN EL SUR DE GUANAJUATO

Guzmán Torres Nayeli (1), Baeza Serrato Roberto (2)

¹ [Lic. Gestión Empresarial, Universidad de Guanajuato] | [n.guzmantorres@ugto.mx]

² [Departamento de Estudios Multidisciplinarios, División de Ingenierías, Campus Irapuato-Salamanca, Universidad de Guanajuato] | [r.baeza@ugto.mx]

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas carecen de desarrollos tecnológicos y de estrategias que les permitan ser competitivos en forma global. Esta investigación propone el desarrollo de un balanced scorecard de primer y segunda generación. Se identifica una estrategia como elemento diferencial para posicionar a la empresa y lograr las metas establecidas. Se determinan objetivos en cada una de las cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Se establecen las metas para cada objetivo, el indicador y las iniciativas correspondientes, para la elaboración del BSC primera generación. Posteriormente se identifican los objetivos estratégicos y se desarrolla un BSC de segunda generación, vinculando las diferentes perspectivas para lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos y estrategia empresarial. Se realiza el BSC primer y segunda generación con datos reales en un caso de estudio para una PyME en el sur de Guanajuato y se obtiene una herramienta estratégica que impulsará la competitividad de la empresa.

Abstract

Small and medium-sized enterprises lack technological developments and strategies that allow them to be globally competitive. This research proposes the development of a balanced first and second generation scorecard. A strategy is identified as a differential element to position the company and achieve the established goals. Objectives are determined in each of the four perspectives; financial, customers, internal processes and learning and growth. The targets for each objective, the indicator and the corresponding initiatives, are set for the development of the first generation BSC. Subsequently the strategic objectives are identified and a second generation BSC is developed, linking the different perspectives to achieve the fulfillment of each of the objectives and business strategy. The first and second generation BSC is carried out with real data in a case study for a SME in the south of Guanajuato and a strategic tool is obtained that will boost the competitiveness of the company.

Palabras Clave

BSC; Financiera; Clientes; Procesos internos; Aprendizaje y crecimiento

INTRODUCCIÓN

Es indiscutible la importancia de la PyME (pequeña y mediana empresa) hoy en día en la economía nacional e internacional [1]. En México como en muchos otros países de América Latina, Asia, Estados Unidos y Europa, la micro, pequeña y mediana empresa, o PyME, conforma la inmensa mayoría del universo empresarial [2]. En el país de México las PyME constituyen 99.8% del total del universo empresarial [3]. El caso de estudio, se centra en un PyME ubicada en el Sur de Guanajuato, México, desarrollándose en el ámbito de la pastelería. “Pastelería Hersal” es el nombre que identifica a dicha PyME, iniciando actividad comercial en el año de 1996. A principios de los años noventa, el BSC fue introducido por primera vez por Kaplan y Norton [4]. En su primera aparición, BSC fue una herramienta de evaluación multidimensional en cuyos objetivos y medidas se organizan en cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso de negocio interno, y aprendizaje y crecimiento. En la segunda generación, el BSC se convirtió en una herramienta de gestión de arriba hacia abajo con la construcción de la relación entre objetivos estratégicos y vínculos de causa y efecto [5]. Los beneficios que traen consigo esta herramienta estratégica, suelen tener impacto directo en la empresa u organización en la que se plantea e implementa. El Balanced Scorecard contribuye a la implementación de los objetivos de la organización en un sistema multidimensional de indicadores y parámetros que miden el desempeño de la organización sobre la base de perspectivas [6]. De acuerdo a [7], debido al surgimiento de cambios cada vez más repentinos que sufren los procesos de negocios y el entorno, por lo que la planificación y el control debieran ser preocupaciones cada vez más fuertes en las empresas.

Revisión de la literatura

En esta sección se presenta los resultados de una búsqueda exhaustiva de investigaciones con aplicaciones del Balanced scorecard, tales como:

En [8] encontró que para desarrollar un Balanced scorecard, se parte tanto de la visión como de la estrategia empresarial, y partir de eso se

desarrollan los objetivos. En [9] implementaron un Balanced scorecard para el control de un hospital, como primer paso realizaron un análisis cualitativo de la misión y visión como parte de su plan estratégico de desarrollo y partiendo de lo anterior, determinaron los objetivos en sus cuatro perspectivas. Estas investigaciones sirvieron de referencia para desarrollar el Balanced scorecard, diseñando la primera parte que abarca la misión, visión y estrategia del caso de estudio ya que muestran en términos generales los elementos a plantear al principio del desarrollo de la herramienta. En [10] determinaron objetivos para el desarrollo del Balanced scorecard en una empresa constructora, éstos consistieron en aumentar la satisfacción del cliente para la perspectiva de clientes además del objetivo de contar con un personal motivado para la perspectiva de aprendizaje. En [11] desarrollaron un Balanced scorecard como modelo de gestión para una PyME chilena, donde plantearon objetivos como mejorar la rentabilidad en la perspectiva financiera y mayor productividad y capacidad de respuesta para la perspectiva de procesos internos. En [12] establecieron los objetivos en la implementación del Balanced scorecard para una empresa de productos orgánicos, algunos de sus objetivos fueron incrementar los clientes en la perspectiva de clientes y la calidad en el servicio para la perspectiva de procesos internos. En [13] estipularon objetivos para la herramienta del Balanced scorecard en el entorno empresarial, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento giraron en torno a la capacitación del personal, por otro lado la existencia de la productividad de los procesos formaron parte de la perspectiva de procesos internos. En [14] fijó los objetivos estratégicos para una empresa de servicios web, algunos de ellos consistieron en aumentar los ingresos, satisfacer a los clientes, aumentar la reputación de la empresa y mantener alta calidad en los servicios, todos estos enfocados a la perspectiva financiera, perspectiva de clientes y perspectiva de aprendizaje y crecimiento respectivamente. En [15] desarrolló un Balanced scorecard para un sistema bibliotecario, estableció objetivos como aumentar la satisfacción

del usuario en la perspectiva de clientes y el desarrollo continuo del personal en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En [16] determinó objetivos que consistieron en la optimización de los procesos para la perspectiva de procesos internos y la eficiencia de los costos en la perspectiva financiera, con el objetivo de desarrollar un Balanced scorecard para la empresa de electrodomésticos “YM”. Estas investigaciones sirvieron como base en la realización de este trabajo, al aportar conocimientos acerca del planteamiento de diversos objetivos para las cuatro perspectivas del Balanced scorecard. Con la revisión de la literatura, se encontró un escaso número de publicaciones del desarrollo del Balanced scorecard como herramienta en PyME, por consecuencia se considera un área de oportunidad en este tema.

La presente investigación muestra el diseño de un Balanced Scorecard de primer y segunda generación para el caso en estudio. En la primera parte se analizó información interna y externa de la PyME para realizar un cuadro de mando integral, la estrategia de la mejora de la productividad y rendimiento del negocio fue traducida en objetivos medidos a través de indicadores que se encuentran ligados a planes de acción. Para el primer modelo del Balanced scorecard, se eligió dar mayor extensión a la perspectiva de proceso internos, ya que se considera fundamental para el buen desarrollo de la estrategia. Se eligieron los objetivos más destacados para cada perspectiva, elaborándose el modelo de segunda generación.

MATERIALES Y MÉTODOS

Es esta sección se presenta la metodología realizada para el desarrollo de la investigación. Está organizada en torno a cinco etapas: identificación del caso de estudio, revisión de la literatura, desarrollo de un balanced scorecard, resultados y discusión, y finalmente la conclusión.

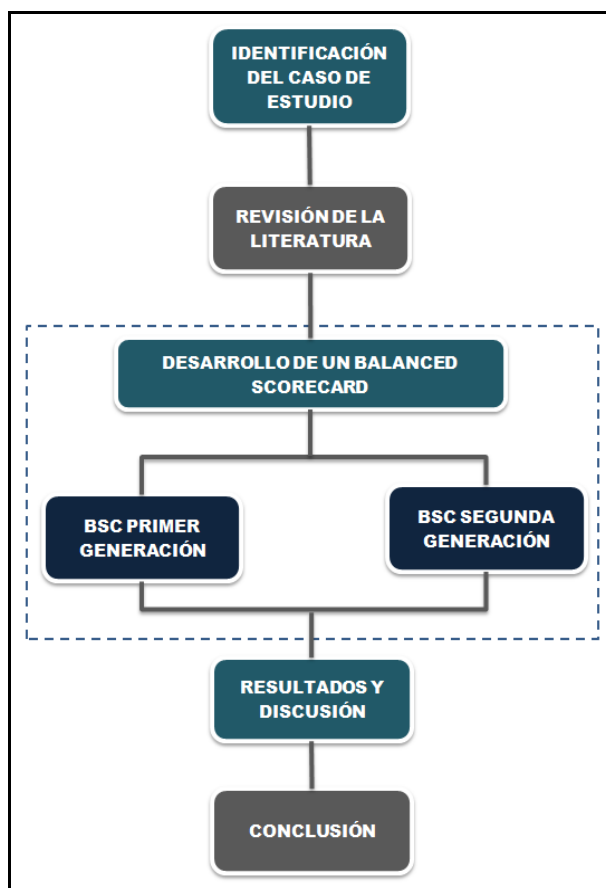


IMAGEN 1: Metodología de la investigación.

a) Identificación del caso de estudio

Se realizó la identificación de una PyME del sur de Guanajuato como caso de estudio, a partir del análisis de la información interna y externa, se detectó que la PyME no lleva a cabo ninguna implementación de un plan o herramienta de tipo estratégico, y por ende, los procesos administrativos son realizados de forma empírica.

b) Revisión de la literatura

Una vez identificado el caso de estudio, se dio paso a revisar la literatura. Esta etapa consistió en la búsqueda de publicaciones acerca del tema de la herramienta balanced scorecard, lo que resultó en investigaciones que pudieran ser el soporte de la teoría y con ello tener referencia para realizar la investigación.

c) Desarrollo de un Balanced scorecard

Se realizó una selección de la herramienta de gestión estratégica a partir de la identificación de la situación actual de la PyME, con la que se analizó los diversos objetivos estratégicos en los que se podrían determinar alrededor de cuatro perspectivas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como primer paso, se planteó la misión, visión y estrategia para el caso de estudio, ya que estos elementos permiten marcar una referencia para el desarrollo de la herramienta planteada.

Misión: Somos una pastelería que ofrece productos de alta calidad en la región sur del estado de Guanajuato, satisfaciendo las necesidades de los clientes acoplándose a gustos y preferencias, generando confiabilidad, garantía y buen servicio al cliente.

Visión: Ser una pastelería consolidada que sirva de referente como mejor opción en la zona metropolitana del sur de Guanajuato, aplicando innovación constante en decoraciones, diseños y sabores.

Estrategia: Mejora de la productividad y rendimiento del negocio

- BSC primer generación

Para el desarrollo del balanced scorecard de primera generación, a partir de la determinación de la estrategia, se plantearon los objetivos para cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Se establecieron los indicadores con los cuales serán medidos los objetivos, aunado al planteamiento de metas que se encuentran ligadas a planes de acción definidas como iniciativas. Véase Tabla 1.

- BSC segunda generación

Se presenta la selección de tres objetivos estratégicos planteados en el BSC de primera generación, captando lo esencial de la PyME en cada una de las áreas o perspectivas, desarrollándose con esto, el BSC de segunda generación. Véase IMAGEN 2.

Tabla 1: Balanced scorecard primer generación

BALANCED SCORECARD DE PRIMER GENERACIÓN				
ESTRATEGIA: MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y RENDIMIENTO DEL NEGOCIO				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad para obtener beneficios monetarios acorde a lo invertido	Retorno sobre la inversión (ROI)	10%	Reestructuración de los costos para mantener un margen de rentabilidad
	Aumentar las ventas del negocio para aumentar las cifras de ventas totales en cada periodo	Tasa de crecimiento de ventas	>15%	Desarrollo de planes para la captación de nuevos cliente
	Mejora en los ingresos del negocio para evitar una vulnerabilidad a la inestabilidad económica	Margen de utilidad	20%	Diseño de plan de reducción de costos
	Controlar los gastos del negocio para para mantener niveles razonables de éstos.	Estado de Resultados	<10% de gastos	Implementación de plan de seguimiento de gastos y acotación de gastos por periodos
CLIENTES	Incrementar la cartera de clientes para una dinamización de las ventas del negocio	Tasa de crecimiento de clientes	15%	Monitoreo del número de clientes existentes durante el periodo determinado
	Lograr la satisfacción del cliente para generar una recomendación positiva	Porcentaje de reducción de quejas y/o reclamos	95%	Encuestas y/o formularios de evaluación
	Lograr una fidelización para una frecuencia de compra estable por parte de los clientes	Porcentaje de clientes frecuentes	Incremento del 20%	Capacitación del personal encargado del servicio al cliente
	Mejorar la atención a clientes para aumentar las expectativas y relaciones comerciales sólidas con éstos	Tiempo de respuesta a la atención de clientes	<1 hr.	Desarrollo de una cultura del servicio al cliente
PROCESOS INTERNOS	Crear alianzas y buenas relaciones con proveedores para un buen funcionamiento del ciclo logístico del negocio	Porcentaje de proveedores con relación comercial	Incremento del 15% en nuevos proveedores	Evaluación y búsqueda de las opciones de proveedores existentes en la región
	Aumentar la productividad para optimizar la eficiencia del negocio	Índice de productividad	Incremento del 15%	Aplicación de formatos como recurso de control en la productividad del negocio
	Innovar los productos para incentivar la compra de éstos	Porcentaje de productos mejorados o innovados	30%	Capacitación en la actualización del sector de pastelería y repostería
	Ofrecer una mejor calidad en el servicio del negocio para lograr una distinción frente a la competencia	Tiempos de entrega del producto	<5hrs.	Desarrollo cronológico de actividades internas para la elaboración de productos
	Optimizar el proceso productivo para obtener valor añadido a productos	Reducción de desperdicios	50%	Implementación de la filosofía Lean Manufacturing
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incremento de habilidades y destrezas del personal para generar una mayor productividad laboral	Tiempos de realización del producto	<3 hrs.	Capacitación del personal en repostería
	Mantener la seguridad del personal para preservar una adecuada fuerza laboral	Porcentaje de disminución accidentes en el área de trabajo	98%	Implementación de normas de higiene y seguridad
	Generar conocimiento del uso de tecnología para la actualización del negocio	Número de empleados con conocimientos o manejo de tecnologías	Min.2	Capacitación del personal en el manejo de TIC'S
	Fomentar el trabajo en equipo para el aporte de ideas o sugerencias en el negocio	Porcentaje de objetivos cumplidos	≥ 90% de objetivos planteados	Aplicación de remuneración por cumplimiento de objetivos

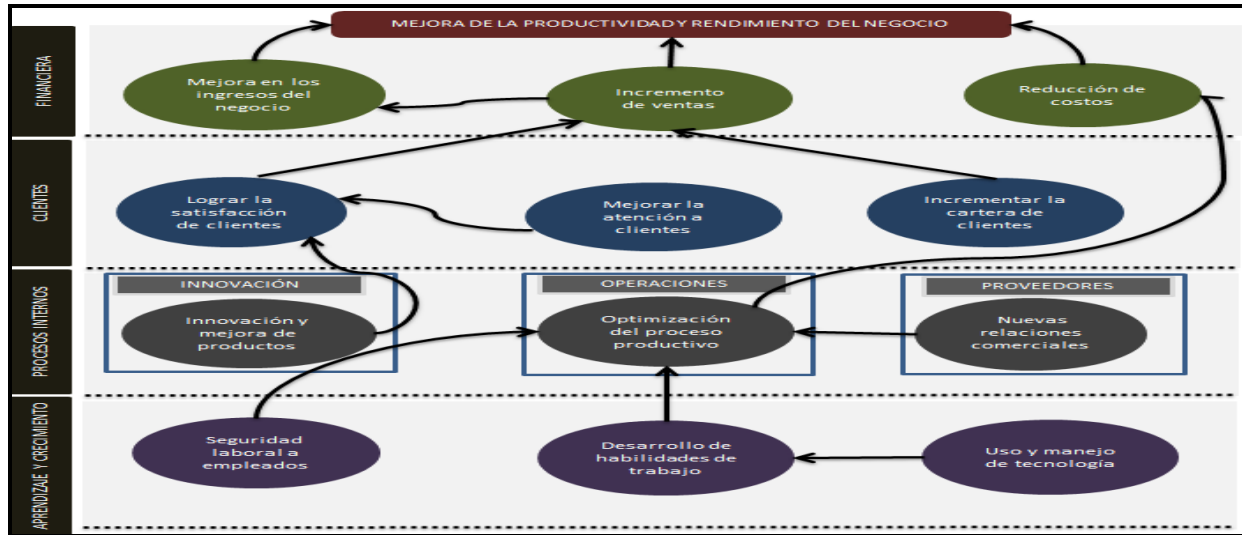


IMAGEN 2: Balanced scorecard segunda generación

CONCLUSIONES

Con el desarrollo del balanced scorecard de primer y segunda generación en esta investigación, se obtuvo una herramienta que puede generar una ventaja competitiva en las PyME. En el BSC de primer generación, se destacó el planteamiento de objetivos relacionados a aspectos como incremento de ventas, reducción de costos, operaciones eficientes, calidad y relaciones con proveedoría. Con el desarrollo del BSC de segunda generación, se eligió dar mayor relevancia a tres objetivos estratégicos de forma que se priorizó y englobó en torno a cuatro perspectivas. El balanced scorecard permite dar paso a mejorar y dirigir las operaciones hacia el cumplimiento de la estrategia y coadyuvar a la planificación organizacional a corto y largo plazo. Como trabajos futuros, se planea llevar a cabo la implementación de esta herramienta en campo.

REFERENCIAS

[1] Rangel, J.A., Aguilera, L. & González, M. (2013). La innovación y el capital intelectual: factores de competitividad en la pyme manufacturera. *Mercados y negocios*, 14(2), 151-168.

[2] Saavedra M.L. & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las PYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, (17), 122-134.

[3] Góngora, G. & Madrid, A. (2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 21-30.

[4] Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-78.

[5] Ozmantar, Z. K. & Gedikoglu, T. (2016) "Design principles for the development of the balanced scorecard", *International Journal of Educational Management*, 30 (5), 622-63

[6] Kaplan, R. S. & David, P. N. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, pp 321.

[7] Jaramillo, V. H. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. En *Forum Empresarial Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas*, 7(2). 56-81.

[8] Alveiro, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 1-25.

[9] Marcelino, M. & Coria, A.L. (2016). Aplicación del balanced scorecard como estrategia de control en un hospital privado ubicado en la ciudad de México. *Mercados y Negocios*, 12(1), 35-54.

- [10] Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista ingeniería de construcción*, 29(2), 201-214.
- [11] Seguel, N. S., & Navarro, C. T. (2007). El cuadro de mando integral y los sistemas normativos de gestión. Análisis para la pyme chilena. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 55-67.
- [12] Beltrán, I. C., & Capilla, A. Z. (2014). Administración del desempeño organizacional a través del uso del Balanced Scorecard. Caso: All Natural & Organic. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 2(4), 1-25.
- [13] Arango, M. D., Serna, C. A., & Pérez, G. (2012). La Gestión de Indicadores Empresariales con Lógica Difusa para la Toma de Decisiones. *Lámpakos*, 1(8), 47-53.
- [14] Ratnasingam, P. (2009). Service quality management applying the balanced scorecard: an exploratory study. *International Journal of Commerce and Management*, 19 (2), 127-136.
- [15] Reid, M. (2011). Is the balanced scorecard right for academic libraries?. *The Bottom Line*, 24 (2), 85-95.
- [16] Janes, A. (2014). Empirical verification of the balanced scorecard. *Industrial Management & Data Systems*, 114 (2), 203-219.