



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

***La Implementación del Balanced Scorecard en la
empresa Eurolatina Investment Trading SA de CV,
ubicada en la región sur del estado de Guanajuato.***

***Tesis para obtener el grado de Maestro en
Administración***

PRESENTA: LE. GUILLERMO CAZARES VAZQUEZ

ASESOR DE TESIS: DR. MARCO ALBERTO VALENZO JIMÉNEZ

MORELIA, MICHOACÁN FEBRERO DE 2016.

Tabla de contenido

ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO I.- FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	10
1.1. Situación problemática.	10
Tabla 1 Importancia económica de la industria textil y del vestido.....	14
Tabla 2 Comparativo de exportaciones de prendas del vestir.....	15
1.2. Planteamiento del problema.	17
1.3. Pregunta General	18
1.4. Preguntas específicas.....	19
1.5. <i>Objetivos de la investigación</i>	20
1.5.1. Objetivo General.....	20
1.5.2. Objetivos específicos	20
1.6. Justificación.....	21
1.7. Limitaciones.....	23
1.8. Operacionalización de las Variables de Investigación.	24
Tabla 3 Definiciones Operacionales.....	24
Tabla 4 Operacionalización de las Variables de la Investigación	25
1.9. Modelo de implementación del Balanced Scorecard.....	30
Figura 1 Modelo General de la Implementación del Balanced Scorecard	30
CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO.....	31
2.1. Teoría de la Administración.	31
2.1.1.- La Administración y sus Perspectivas (aspectos importantes de la administración).....	32
Tabla 5 Principales Teorías de la Administración	35
2.2. Modelos Teóricos del Balanced Scorecard.....	38
2.3. Casos de éxito en la implementación del Balanced Scorecard.	40
2.3.1. MODELO METRO BANK.....	40

Tabla 6 Cuadro de Mando Integral de Metro Bank.....	41
2.3.2. MODELO INSURANCE COMPANY.....	42
Tabla 7 Cuadro de Mando Integral de National Insurance.....	43
2.3.3. MODELO KENYON STORES.....	44
Figura 2 El CMI de la alta dirección define el marco en el que cada unidad estratégica de negocio (UEN) desarrolla su CMI.....	45
2.3.4. MODELO OILTECH.....	46
Figura 3.....	47
2.3.5. MODELO INFO SUPPORT.....	47
Figura 4 Traducir los objetivos del cliente en prioridades internas.....	48
2.4. Definición de variables independientes.....	49
2.4.1. Perspectiva Financiera.....	50
I.- Crecimiento y diversificación de los ingresos.....	51
II.- Reducción de costos/mejora de la productividad.....	52
III.- Utilización de los activos/estrategia de inversión.....	53
IV.- Objetivos e indicadores de la gestión del riesgo.....	54
2.4.2. Perspectiva del Cliente.....	54
I.- Cuota de Mercado.-.....	55
II.- Incremento de clientes.-.....	55
III.- Retención de clientes.-.....	55
IV.- Satisfacción del cliente.-.....	55
Figura 6. Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente.....	56
Figura 7.....	57
2.4.3. Perspectiva del Proceso Interno.....	58
LA CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO.....	59
2.4.3 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	61
A.- Las capacidades de los empleados.-.....	62
2.4.1.- Inductores de Aprendizaje y Crecimiento para situaciones concretas.....	63
CAPITULO III.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.1. El diseño de la investigación.....	67
3.1.1.- El uso del enfoque de estudio de caso en la investigación de la empresa “Eurolatina Investment Trading, SA DE CV”.....	71

3.2. Características de la información colectada.....	72
3.3.- Validez y confiabilidad del instrumento de medición	74
Tabla 8 Casos de tácticas de estudio de cuatro pruebas de diseño.....	76
3.4.- Horizonte temporal y espacial	77
3.5.- Sujetos de investigación.....	77
3.6.- Tipo de Investigación.....	77
CAPITULO IV.- LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA EUROLATINA INVESTMENT TRADING, SA DE CV EN LA REGION SUR DEL ESTADO DE GUANAJUATO; “UN ESTUDIO DE CASO”.....	
4.1. Perspectiva Financiera.	81
Figura 8.....	81
4.1.1.- El “ <i>crecimiento y diversificación de los ingresos</i> ”,	82
Ilustración 1 Zonas de la República mexicana con mayor influencia en el mercado (Edo Mex, Puebla, Tlaxcala, Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato).....	83
4.1.2.- La “ <i>reducción de costos/mejora de la productividad</i> ”	83
4.1.3.- La “ <i>utilización de los activos/estrategia de inversión</i> ”	84
4.2. Perspectiva del Cliente.	86
Figura 9 La perspectiva del cliente	86
Figura 10.....	87
4.2.1.- Elementos de la propuesta de Valor de Eurolatina Investment Trading, SA de CV:	88
Tabla 9 Porcentaje de máquinas que se entregan en tiempo y forma y servicios que se atienden en los tiempos establecidos.	88
Tabla 10 Servicios realizados por garantía	88
4.2.2.- Objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente.....	89
Tabla 11 Máquinas vendidas en el periodo julio 2014-junio 2015.....	90
Tabla 12 Control de clientes	91
4.3. Perspectiva del Proceso Interno.	92
Figura 12.....	92
4.3.1.- La cadena de valor del proceso interno de Eurolatina Investment Trading SA de CV.....	92
Tabla 13 Comparativo de costos por garantías.....	94
4.4. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	96

Figura 13.....	96
4.4.1.- Variables.....	97
4.4.2.- Inductores de Aprendizaje y Crecimiento para situaciones concretas.....	98
El “ <i>crecimiento y diversificación de los ingresos</i> ”,.....	101
Tabla 14 EUROLATINA INVESTMENT TRADING, SA DE CV.....	101
Ingresos del periodo Julio 2014-junio 2015.....	101
(Porcentaje de participación).....	101
Tabla 15 Eurolatina Investment Trading, SA de CV.....	101
Porcentaje de cartera vencida.....	101
La “ <i>reducción de costos/mejora de la productividad</i> ”.....	102
Tabla 16 Comparativo de la productividad de los ingresos.....	102
La “ <i>utilización de los activos/estrategia de inversión</i> ”.....	103
Tabla 17 Comportamiento de la industria textil y del vestido por clase de actividad, analizado a través del personal ocupado. Serie anual 2007-2012.....	104
Tabla 18 Comportamiento de las ventas globales de maquinaria.....	104
Eurolatina Investment Trading, SA de CV.....	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
ANEXO 1.....	108
ANEXO 2.....	109
ANEXO 3 PROGRAMA DE TRABAJO OPERATIVO SEMANAL.....	111
BIBLIOGRAFIA.....	112
TABLAS.....	116
FIGURAS.....	117
ILUSTRACIONES.....	117
ANEXOS.....	117

ABSTRACT

The absence of systems of administration and control in micro and small enterprises in our country seems to be a general rule that contributes to low productivity of the same. Nevertheless many of us believe that reality which appears to be a condition can be reversed in different ways. In this research I propose one method with which to establish a proposal to serve as a tool for performance measurement; as a development strategy and a framework for determining the alignment of human resources of companies, information and capital organization with its development strategy as proposed by the creators of the Balanced Scorecard Robert S. Kaplan and David Norton.

I propose the implementation of the Balanced Scorecard in a company in the southern region of the state of Guanajuato, the proposal is developed from a general model that includes four perspectives raised by the authors of the original theory; financial perspective, customer perspective, internal process perspective and learning and growth perspective. In each one perspectives inductors of action are proposed or strategic objectives are proposed, which serve as reference for the alignment of resources which in turn are evaluated by indicators of well-defined value that serve as metrics of easy comparison.

The results show that implementation of the Balanced Scorecard in the company Euroaltina Investment Trading SA de CV during the study period were sufficiently satisfactory as expected.

These results allows me to reach some conclusions and recommendations which suggest replication and continuous updating of this model in the company subject of the study and any other company which wishes to see better results on their productivity and therefore their competitiveness.

Keywords: *Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, Internal Business process perspective, Learning and Growth perspective, measures, indicators and Measurement Systems.*

RESUMEN

La ausencia de sistemas de gestión administrativa y de control en las micro y pequeñas empresas de nuestro país parece ser una regla general que contribuye a la baja de la productividad de las mismas. Sin embargo somos muchos los que consideramos que esa realidad que parece ser una condición puede revertirse de diferentes maneras. En la presente investigación sugiero la forma con la que se pretende establecer una propuesta que sirva como una herramienta de medición del desempeño; como una estrategia de desarrollo y un marco para determinar la alineación de los recursos humanos de las empresas, información y organización del capital con su estrategia de desarrollo tal y como lo proponen los creadores del Balanced Scorecard Robert S. Kaplan y David Norton.

Propongo la implementación del Balanced Scorecard en una empresa de la región sur del estado de Guanajuato, la propuesta está desarrollada a partir de un modelo general que incluye las cuatro perspectivas planteadas por los autores creadores de la teoría original; la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. En cada una de las perspectivas se plantean a su vez inductores de actuación u objetivos estratégicos que sirven como referente para la alineación de los recursos que a su vez son evaluados por indicadores de valor bien definidos que sirven como parámetros de medición de fácil comparación.

Los resultados obtenidos reflejan que la instrumentación del Balanced Scorecard en la empresa Euroaltina Investment Trading SA de CV durante el periodo de estudio fueron lo suficientemente satisfactorios como se esperaba.

Dichos resultados me permiten formular algunas conclusiones y recomendaciones que sugieren la replicación y actualización permanente del modelo investigado en la propia empresa y en cualquier otra que desee ver mejores resultados en su productividad y en consecuencia en su competitividad.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral (BSC), Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del Proceso Interno, Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento, Dimensiones, Indicadores y Sistemas de Gestión.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación de tesis tiene su origen en la problemática presentada en los años recientes en la industria textil de la región sur del estado de Guanajuato, la ausencia de propuestas de mejora en el área administrativa de las empresas de esta parte del país ha sido la regla. Este panorama de desorden administrativo, entre otras razones, trajo como consecuencia la pérdida de competitividad del sector lo que motivó a iniciar con este trabajo de investigación que permitirá, coadyuvar a la mejora de las condiciones financieras de las empresas de la zona.

Para su mejor comprensión el trabajo está conformado en capítulos, en el primero de ellos se abordan los fundamentos de la investigación, se parte de una descripción de la problemática del sector textil, a partir de lo cual se hace un planteamiento sobre los efectos que pudiera tener la implementación del Balanced Scorecard en la empresa en estudio; se plantearon la pregunta general y las particulares según corresponde a cada una de las variables aquí identificadas y se trazaron los objetivos de la investigación. En una segunda sección del capítulo se justifica la razón de la investigación tomando como eje principal la problemática que presentaba el sector textil, del mismo modo se exponen cuatro razones del porqué del uso del método de “estudio de caso” y las limitaciones del estudio. La tercera parte del capítulo expone a través de cuadros, cómo serán abordadas las variables de la investigación y se presenta el modelo general.

En el capítulo dos se desarrolla el marco teórico de la investigación, exponiendo en un primer término las principales teorías de la administración posteriormente se presenta una muestra de modelos teóricos del Balanced Scorecard instrumentados con éxito en algunas empresas de carácter internacional. En la segunda parte se lleva a cabo la definición de las variables del modelo teórico, se define al Balanced Scorecard como la variable dependiente, y a la Perspectiva

financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno así como la perspectiva del aprendizaje y conocimiento como las variables independientes.

El capítulo tres se refiere al diseño de la investigación; en donde se presenta una descripción de la metodología de la investigación; comienza con una visión general de las cuestiones de investigación y la metodología elegida. En segundo lugar se describe el diseño de la investigación, se expresan más específicamente, los puntos fuertes de la metodología escogida y sus requisitos de validación son presentados.

El capítulo cuarto hace referencia a la aplicación práctica del Balanced Scorecard en la empresa objeto de estudio, las cuatro perspectivas o variables independientes son implementadas tomando en cuenta solo los inductores de actuación que se consideraron aplicables o idóneos para su implementación en la empresa en cuestión, elaborando nuestro propio modelo general.

Por último, se presenta un apartado de conclusiones y recomendaciones elaboradas con la intención de que el lector no pierda de vista el objetivo principal de la investigación a la vez que cuente con un marco referencial sobre los alcances y limitaciones del trabajo en sí.

Se espera que este trabajo contribuya al mejoramiento de la empresa Eurolatina Investment Trading SA de CV que se prestó abiertamente a servir como objeto de estudio de la presente investigación y posteriormente a las empresas de la región sur del estado de Guanajuato; al mismo tiempo que, con todo y las limitaciones que pudiera tener, la metodología aquí desarrollada pueda servir de apoyo para estudio posteriores que sobre el tema se hagan en el futuro.

CAPITULO I.- FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. Situación problemática.

Desde hace más de cuatro décadas la economía de la región sur del estado de Guanajuato ha basado su crecimiento en el potencial encontrado y desarrollado en el sector textil, principalmente el relativo a prendas del vestir. Dicho sector ha atravesado por diferentes etapas de desarrollo, desde aquel en el que con una mala calidad, la oferta de prendas de vestir era superada con mucho por la demanda de las mismas lo que permitió el crecimiento de la zona con poco conocimiento administrativo; pasando por la etapa de reformulación de los proyectos de negocios convirtiendo los negocios familiares en pequeñas empresas; hasta la que hoy algunas de las empresas de la zona han empezado a corregir y que tienen que ver con las mejoras en la productividad con el propósito de seguir compitiendo en el mercado nacional de prendas del vestir.

Se vive en una era de globalización en todos los campos del conocimiento humano, esta dinámica alcanza del mismo modo a lo que conocemos como “gestión empresarial”. La ardua competencia por mercados ha provocado, o mejor dicho, ha sido el principal factor de movilidad en las empresas que no quieren quedarse al margen de la repartición de dicho mercado y por lo tanto de su propia existencia. Dicho escenario ha obligado a las empresas a buscar herramientas que les permitan alcanzar el objetivo de mantenerse en los primeros planos de competencia. En las últimas dos décadas se han desarrollado algunas técnicas de contabilidad de gestión innovadoras como lo son el Costeo Basado en Actividades y el Balanced Scorecard (BSC); este último que identifica los elementos clave de las compañías para manejarlos de manera sistemática y estructurada bajo relaciones de causa-efecto. (Wiersma, 2009).

La medición del desempeño es el proceso de cuantificación de la eficiencia y eficacia de acciones pasadas (Neely, Adams, & Kennerley, 2002). Un sistema de medición del desempeño permite tomar decisiones y acciones con conocimiento

de causa ya que cuantifica la eficiencia y eficacia de las acciones del pasado a través de la adquisición, cotejo, clasificación, análisis e interpretación de datos apropiados. La clave para lograr un estado de mejora continua depende de la capacidad para medir consistente y constantemente el rendimiento de los procesos clave dentro de una empresa (Fernandesa, Rajab, & Whalley, 2006). A través de los años, el Balanced Scorecard ha evolucionado, pasando de ser una herramienta de medición del desempeño introducido originalmente (Kaplan & Norton, 1992), a una herramienta para estrategias de desarrollo (Kaplan & Norton, 1996) y un marco para determinar la alineación de los recursos humanos de la empresa, información y organización del capital con su estrategia de desarrollo (Kaplan & Norton, 2004).

Se está pasando de un mundo en el que determina nuestro destino a uno en el que tenemos que aprender a navegar por una ruta entre múltiples posibilidades futuras (Stickland, 1998). La creciente turbulencia requerirá la adopción de una política empresarial más proactiva dentro de la organización (Morgan, 1989). El enfoque de desarrollo es más bien visto como que el cambio generalmente está motivado por los acontecimientos en el medio ambiente; algún problema o sorpresa en una organización, déficit en el rendimiento esperado, movimientos inesperados de los competidores, los cambios en la tecnología, o una nueva demanda de los clientes provoca un cambio (March & Simon, 1958), (Cyert & March, 1963).

A pesar del desarrollo de decenas de marcos y técnicas para la medición de los activos intangibles, tales como el capital intelectual, surge la pregunta de si la medida interna de intangibles activos con fines de gestión se asocia con un mayor rendimiento.

El cambio tecnológico, sociocultural y político que se comenzó a sentir a partir de mediados de la década de los setentas ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más

intensa. Estos cambios han comportado importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de control.

Los sistemas tradicionales de contabilidad de gestión pasan a un segundo término, cediendo el lugar a nuevos sistemas de gestión que dirigen su atención a los costos indirectos (investigación y desarrollo, logística, comercialización). Así mismo los productos tienen ciclos de vida mucho más cortos y los factores críticos de éxito no sólo están ligados a la minimización de los costos sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y de productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.

Es aquí donde se destaca el papel del cuadro de mando integral (BSC) en la gestión eficaz del cambio. Un estudio destacó el éxito en la aplicación del cuadro de mando integral para revitalizar el cuerpo docente y divisiones académicas (McDevitt, Giapponi, & Solomon, 2008). Otro ejemplo de la efectividad del Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión Estratégico es el relativo a la ayuda que prestó a PSE & G, la empresa más grande de América generadora de electricidad y gas natural, que estableció nuevos niveles de excelencia en cuanto a fiabilidad, seguridad, innovación, y rendimiento general (Narrett, 2008).

Desde su fundación en el año de 2003 (aunque sus operaciones datan de algunos años atrás), la empresa Eurolatina Investment Trading SA de CV había basado su crecimiento principalmente en estrategias relacionadas con los precios; sin embargo en los últimos años dicha estrategia ha sido superada principalmente por la aparición de productos similares de origen chino que representan una competencia desleal y al mismo tiempo proveedores nacionales, que por su evidente política de precios, parecen estar ligados a este mismo tipo de competencia. Esta condición desventajosa motivó a los directivos de la empresa a la implementación de un Cuadro de Mando integral (Balanced Scorecard); el cual

desde su puesta en operación ha fortalecido a la empresa a partir de las cuatro perspectivas de dicho cuadro, “la perspectiva financiera”, “la perspectiva del cliente”, “la perspectiva del proceso interno” y “la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

La empresa Eurolatina Invetment Trading SA de CV tiene muy claro que se vive en un mundo en constante cambio e interacción, cada vez más competitivo, donde es indispensable el conocimiento y reconocimiento, actualizado y permanente, de los mercados, visualizando no sólo la situación actual sino posibles condiciones futuras previsibles. Este conocimiento permite establecer escenarios de oferta de productos y servicios que atiendan las expectativas de los clientes, posibilitando construir y mantener posiciones ventajosas frente a los competidores (Mercado, Fontalvo, & de la Hoz, 2011).

También comparte la idea de (Yusuf, Gunasekaran, Adeleye, & Sivayoganathan, 2004) en el sentido de que hay presiones sin precedentes sobre las compañías para mejorar su eficiencia operativa, para mejorar la competitividad y el rendimiento general del negocio. Estas presiones incluyen la competencia de los productos extranjeros, introducción de nuevos productos por los competidores, la caída de los ciclos de vida de productos, los cambios no anticipados de los clientes, y los avances en manufactura y la tecnología de la información.

Así pues, está condición que enfrentan las empresas hoy en día, es extensiva hacia todos los sectores o ramas de la producción o de la prestación de algún servicio en específico; dicho de otra manera, independientemente del sector al que pertenezcan, para que las empresas puedan competir en este mercado global, es necesario que hagan uso constante de instrumentos de apoyo como la innovación, la creatividad, la capacitación, el uso de sistemas de información, y mejoras en la logística entre muchas otras.

En atención a lo anterior el sector textil, específicamente el dedicado a la confección de prendas de vestir, como parte de ese engranaje global, no está ajeno a dicha dinámica; es decir, las empresas dedicadas a estas actividades también desde hace algunos años debieron haber estado aplicando medidas tendientes a incrementar su productividad para no ser desplazadas o inclusive desaparecer.

Tabla 1 Importancia económica de la industria textil y del vestido					
Participación % en el valor agregado bruto			variación porcentual		
A precios constantes de 2008	2011	2012	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Nacional	0.1	0	0.0	0.0	-0.2
Manufacturero	4.7	4.6	-0.1	-0.3	-0.1

Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial de Comercio 2009.

Desafortunadamente en países como México, esto no ha sido así (ver tabla 1), por el contrario, no se ha actuado en este sector, lo que nos ha conducido a la pérdida de mercado a nivel internacional pasando de 8,631 millones de dólares en exportaciones de prendas del vestir en el año 2000 a sólo 4,165 millones en 2009; en contraparte y como se observa en la tabla número 2 de la página # 14 países como China han ido ganando terreno en este sector pasando de 36,071 millones de dólares en sus exportaciones en el año 2000 a 107,271 millones en 2009 (OMC). El despegue de esa nación se puede comprender mejor cuando vemos que el país asiático posee ventajas en cuanto a volumen de negocios, mayor número de incentivos para el desarrollo de las industrias, la relación que existe entre las universidades, empresas y gobierno, mano de obra capacitada con acompañamiento dirigido en cada negocio, y en el manejo de información oportuna y de indicadores para la toma de decisiones acertadas (Mercado, Fontalvo, & de la Hoz, 2011).

Esa misma tendencia mostrada por el sector de prendas de vestir en la economía mexicana, parece ser para la mayoría de los países de América Latina, según el

reporte de la OMC citado. Sin embargo es conveniente comentar que en algunos de ellos se han venido instrumentando medidas (como la firma de tratados comerciales con EUA) cuya intención es la restauración del sector en el futuro inmediato.

Tabla 2 Comparativo de exportaciones de prendas del vestir			
México-China (millones de dólares)			
	2000	2009	%
México	\$ 8,631	\$ 4,165	-51.74
China	\$ 36,071	\$ 107,271	197.39

Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial de Comercio 2009.

En el caso específico del Estado de Guanajuato, México, más concretamente su región sur; este sector ha sido influido por la tendencia nacional, tal y como se puede apreciar en los datos del (INEGI, 2013), que nos muestran una disminución del personal ocupado en el subsector de confección de prendas de vestir al pasar de un personal ocupado promedio mensual de 1,331 en 2008 a 1,299 en 2009, para luego recuperarse en 2011 a 4,262 y volver a caer en 2012 a 4,211. Estos altibajos, aun y cuando no se tienen estadísticas que los avalen, sin duda alguna son muestra de la penetración de productos chinos que, pese a su calidad y más bien por precio, han venido desplazando a los productos hechos en el estado.

En una investigación exploratoria, realizada a algunos productores de la región sur del Estado de Guanajuato durante los últimos 5 años y considerando sus opiniones vertidas a través de pláticas personales; parece ser que la mayoría coincide en que uno de los principales problemas que enfrenta el sector en esta región, es que la mayoría de las empresas carecen de una eficiente administración. Afirman que son pocas las empresas que cuentan con algún sistema de gestión y medición de resultados y casi siempre estos son conducidos a partir de decisiones más bien de carácter personal dado que las empresas son

de propiedad familiar lo que impide que profesionales en la materia puedan participar en la toma de decisiones de dichas empresas.

Considerando lo anterior se puede inferir que la actual forma de administrar sus empresas no contribuye en su competitividad, de ahí que se tenga la necesidad de corregir o revertir dicha tendencia y recuperar el dinamismo mostrado por el subsector de prendas de vestir en esta región sur del estado de Guanajuato en el pasado reciente.

1.2. Planteamiento del problema.

Según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 1997), plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. El paso de la idea al planteamiento del problema puede ser en ocasiones inmediato, casi automático, o bien llevar una considerable cantidad de tiempo; lo que depende de qué tan familiarizado esté el investigador con el tema a tratar, la complejidad misma de la idea, la existencia de estudios anteriores, el empeño del investigador y las habilidades personales de éste. El seleccionar un tema, una idea, no coloca inmediatamente al investigador en una posición que le permita comenzar a considerar qué información habrá de recolectar, por qué métodos y cómo analizará los datos que obtenga. Antes necesita formular el problema específico en términos concretos y explícitos y de manera que sea susceptible de ser investigado por procedimientos científicos (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1976).

Como pudimos apreciar anteriormente, el sector textil del Estado de Guanajuato presenta diversas problemáticas y en este trabajo se pretende investigar sobre ello a partir de la siguiente interrogante:

¿De qué manera impacta la implementación de la metodología del Balanced Scorecard en la empresa comercializadora de maquinaria industrial textil Eurolatina Investment Trading, SA de CV ubicada en la región sur del estado de Guanajuato?

1.3. Pregunta General

(Ferman & Levin) (1979) establecen: no podemos decir que haya una forma correcta una "receta de cocina" de expresar todos los problemas de investigación, pues cada uno de ellos requiere un análisis particular. Las preguntas generales deben aclararse y delimitarse para esbozar el área-problema y sugerir actividades pertinentes para la investigación.

En nuestro caso la pregunta general se planteó de la siguiente manera:

¿Cómo influye la implementación de los procesos del Balanced Scorecard en la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV ubicada en la región sur del estado de Guanajuato?

1.4. Preguntas específicas

P1 ¿Cómo influye la implementación de la perspectiva financiera en la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV ubicada en la región sur del estado de Guanajuato?

P2 ¿De qué manera incide la implementación de la perspectiva del cliente en la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV ubicada en la región sur del estado de Guanajuato?

P3 ¿Cómo la perspectiva del proceso interno repercute en la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV ubicada en la región sur del estado de Guanajuato?

P4 ¿Cómo la perspectiva del aprendizaje contribuye en la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV ubicada en la región sur del estado de Guanajuato?

1.5. Objetivos de la investigación

(Tamayo y Tamayo) (2004) afirman que un objetivo de la investigación es el enunciado claro y preciso de los propósitos por los cuales se lleva a cabo la investigación. El objetivo del investigador es llegar a tomar decisiones y a desarrollar una teoría que le permita generalizar y resolver en la misma forma problemas semejantes en el futuro.

1.5.1. Objetivo General

Explicar los mecanismos por medio de los cuales la implementación del Balanced Scorecard, a través de sus cuatro perspectivas –la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento- participan en la mejora de la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV ubicada en la región sur del estado de Guanajuato.

1.5.2. Objetivos específicos

Explicar de qué manera influye la perspectiva financiera en la mejora de *la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV ubicada en la región sur del estado de Guanajuato.*

Demostrar cómo afecta la perspectiva del cliente en la mejora *de la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV ubicada en la región sur del estado de Guanajuato.*

Describir cuáles son los efectos de perspectiva del proceso interno en la mejora de *la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV ubicada en la región sur del estado de Guanajuato.*

Ilustrar cómo incide la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la mejora de la empresa *Eurolatina Investment Trading, SA de CV ubicada en la región sur del estado de Guanajuato*.

1.6. Justificación

El dinamismo de la economía de la región sur del estado de Guanajuato está sustentado en un gran número de pequeñas empresas textiles, sin embargo en los últimos años estas han venido sufriendo los estragos de una crisis generalizada que ha mermado su capacidad productiva y por lo tanto sus posibilidades de reacción a los nuevos retos que se presentan en el mercado nacional y sobra decir en el mercado internacional.

Esta es la realidad a la que se enfrentan los productores textiles de la región a la vez que el principal motivo de sus esfuerzos en la búsqueda de alternativas de solución a dicha problemática; esfuerzos que les permitan seguir subsistiendo y recuperar la dinámica mostrada en el pasado reciente que les valió, en algún momento, el reconocimiento a nivel nacional como el “*principal centro innovador en tejido de punto*”.

Es a partir de dicha problemática que la presente investigación cobra importancia relativa al mostrarse el Balanced Scorecard como una de esas alternativas tan deseadas para mejorar la productividad, pues a pesar de que su estudio se limita a solamente una empresa, los resultados que de ello surjan podrán ser replicados a otras empresas de la zona, lo que permitirá que las bondades de esta metodología se generalicen a todo el sector, beneficiando con ello a la población que directa e indirectamente se beneficia con el buen funcionamiento de esta actividad económica.

Cabe esperar que la presente investigación contribuya con el mejoramiento a la problemática de la gestión empresarial que padecen la mayoría de las empresas de este sector; al mismo tiempo que sirva como un marco referencial de control

empresarial permitiendo a los dueños y administradores de las micro y pequeñas empresas de la zona (talleres familiares en su mayoría) contar con un instrumento guía de fácil operación que muestre con claridad el panorama real de la empresa y los puntos críticos de actuación y de influencia facilitando con ello la toma de decisiones.

En cuanto a la investigación en sí, dada la situación de pérdida de competitividad por la que atraviesa la empresa, se vuelve imperativo el uso de herramientas novedosas que le permitan recuperar la competitividad para seguir existiendo en su mercado de influencia. Esa es la razón por la que se puso en práctica el mecanismo del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), con el objetivo de establecer un sistema de gestión estratégica (Kaplan & Norton, 1996).

La implementación del Balanced Scorecard permite la medición del desempeño y la toma de decisiones y acciones con conocimiento de causa ya que cuantifica la eficiencia y eficacia de las acciones del pasado a través de la adquisición, cotejo, clasificación, análisis e interpretación de datos apropiados. Es una herramienta para estrategias de desarrollo (Kaplan & Norton, 1996) y un marco para determinar la alineación de los recursos humanos de la empresa, información y organización del capital con su estrategia de desarrollo (Kaplan & Norton, 2004).

Indudablemente que con la implementación del Balanced Scorecard además de los beneficios directos a la empresa, se verán beneficiados los clientes directos al recibir productos de mayor calidad y diversidad a un precio más competitivo. Al mismo tiempo esta investigación servirá como guía para todas aquellas empresas que deseen utilizar el Balanced Scorecard como una herramienta para mejorar sus sistemas de gestión.

1.7. Limitaciones

El presente trabajo estuvo limitado al estudio de caso en la empresa Eurolatina Investment Trading SA de CV ubicada en la región sur del estado de Guanajuato, durante el periodo de julio de 2014 a junio de 2015.

La investigación fue financiada con recursos propios y algunos apoyos de parte de la empresa analizada al ser ella la principal beneficiada con los resultados que se obtuvieron.

Es conveniente comentar que la implementación del Balanced Scorecard en esta región ha sido innovadora al no haber antecedentes por lo menos en lo que se sabe de este sector, esta situación impidió la replicación de casos, motivo por el cual se trató de ejercitar el estudio de caso de la manera lo más profesional posible, con el riesgo inminente de que caer en el error consecuente por la falta de experiencia en este ámbito.

1.8. Operacionalización de las Variables de Investigación.

En esta sección se presentan las tablas 3, 4 y 5 que nos muestran, a partir de la propuesta teórica de (Kaplan & Norton, 1996), la conceptualización de las definiciones operacionales, así como sus dimensiones e indicadores.

Tabla 3 Definiciones Operacionales		
Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional
Perspectiva Financiera	Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando (Kaplan & Norton, 1996)	Se refiere a la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido.
Perspectiva del Cliente	En esta perspectiva del CMI, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. (Kaplan & Norton, 1996, pág. 63)	Equipara sus indicadores clave sobre los clientes - <i>satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad</i> - con los segmentos de clientes y mercados seleccionados..
Perspectiva de Proceso Interno	Parte de la definición de cadena de valor de los procesos internos que se inicia en el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio posventa (Kaplan & Norton, 1996, pág. 96)	Procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. <ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Operaciones • Servicios posventa
Perspectiva del Aprendizaje y Conocimiento	En esta perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización (capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización). Dichos objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en	Los inductores tienden a derivarse de varios elementos críticos: perfeccionamiento de la plantilla, capacidades de sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de

	las restantes tres perspectivas (Kaplan & Norton, 1996, pág. 126).	objetivos.
--	--	------------

Fuente: Elaboración propia con información extraída del marco teórico.

Tabla 4 Operacionalización de las Variables de la Investigación			
Variable Independiente	Sub procesos	Dimensión	Indicadores
Perspectiva Financiera	Crecimiento y diversificación de los ingresos	a) Nuevos productos	- Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos introducidos durante un periodo especificado.
		b) Nuevas aplicaciones	- Porcentaje de ventas de este producto o servicio.
		c) Nuevos clientes y mercados	- Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes. - Incremento de la cuota de segmentos de mercado. - Porcentaje de ingresos procedentes de nuevas regiones geográficas.
		d) Nuevas relaciones	- Cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio.
			e) Nueva variedad de productos o servicios

Tabla 4 Operacionalización de las Variables de la Investigación			
Variable Independiente	Sub procesos	Dimensión	Indicadores
		f) Nueva estrategia de precios	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad por producto, servicio y cliente. - Porcentaje de productos y clientes no rentables.
	Reducción de costos/mejora de la productividad	a) Aumento de la productividad de los ingresos	- Ingresos por empleado
		b) Reducción de costos unitarios	- Sistema de Costeo Basado en Actividades
		c) Mejorar el mix de los canales	- porcentaje del negocio que se tramita con los diversos canales, con la finalidad de pasar el mix de los canales de alto costo a los de bajo.
		d) Reducir los gastos de explotación	- Cantidad absoluta de esos gastos o de su porcentaje sobre los costos o ingresos totales.
	Utilización de los activos/estrategia de inversión	a) Ciclo de caja	- Reducir los niveles actuales del ciclo (acortar el ciclo).
		b) Mejorar la utilización de los activos.	- Potencialización al compartir conocimiento y clientes, reducción de costos al no repetir formas similares de activos fijos e intelectuales.
	Perspectiva del Cliente	Operacionales	a) Cuota de mercado

Tabla 4 Operacionalización de las Variables de la Investigación				
Variable Independiente	Sub procesos	Dimensión	Indicadores	
		b) Incremento de clientes	- Tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. (número de clientes o ventas totales de los nuevos clientes.)	
		c) Retención de clientes	- Medir la retención del cliente de periodo en periodo.	
		d) satisfacción del cliente.	- Encuesta de satisfacción del cliente.	
		e) Rentabilidad del cliente.	- Indicador financiero de rentabilidad.	
	Propeustas de valor a los clientes	a) Atributos de los productos o servicios.	- Feedback. - Devoluciones y/o reclamaciones. - Precios bajos y bajos costos.	
		b) Relación con los clientes.	- Entrega oportuna del producto. - Plazo de entrega - Grado de satisfacción	
		c) Imagen y prestigio	- Anuncios sobre la calidad del producto y/o servicio.	
	Perspectiva del Proceso del Proceso Interno	Proceso de innovación	a) Investigación de mercado	- Identificar su tamaño - Naturaleza de las preferencias de los clientes - Precios objetivo para el producto o servicio seleccionado (<i>input</i>)

Tabla 4 Operacionalización de las Variables de la Investigación				
Variable Independiente	Sub procesos	Dimensión	Indicadores	
		b) Diseño y desarrollo del producto	- Rendimientos (número de piezas que pasan con éxito a la fase siguiente dividido por el número de piezas que entraron en esa fase) - Tiempo de los ciclos (durante cuánto tiempo permanecen las piezas en esa fase) - Costo (cuánto se ha gastado en procesar las piezas de esta fase)	
		Proceso Operativo	a) recepción de un pedido del cliente	- Atributos de la actuación crítica (indicadores de flexibilidad, características específicas del producto o servicio que crean valor para el cliente)
			b) entrega del producto o servicio al cliente	- Tiempo de respuesta. - Calidad - Costo
			c) servicio posventa	- Tiempo. - Calidad - Costo
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacidades de los empleados	a) Satisfacción del empleado	- Encuesta anual o mensual.	
		b) Retención del empleado	- Porcentaje de rotación del personal clave	
		c) Productividad del empleado	- Ingresos por empleado - Valor añadido por empleado restando los materiales, suministros y servicios adquiridos	

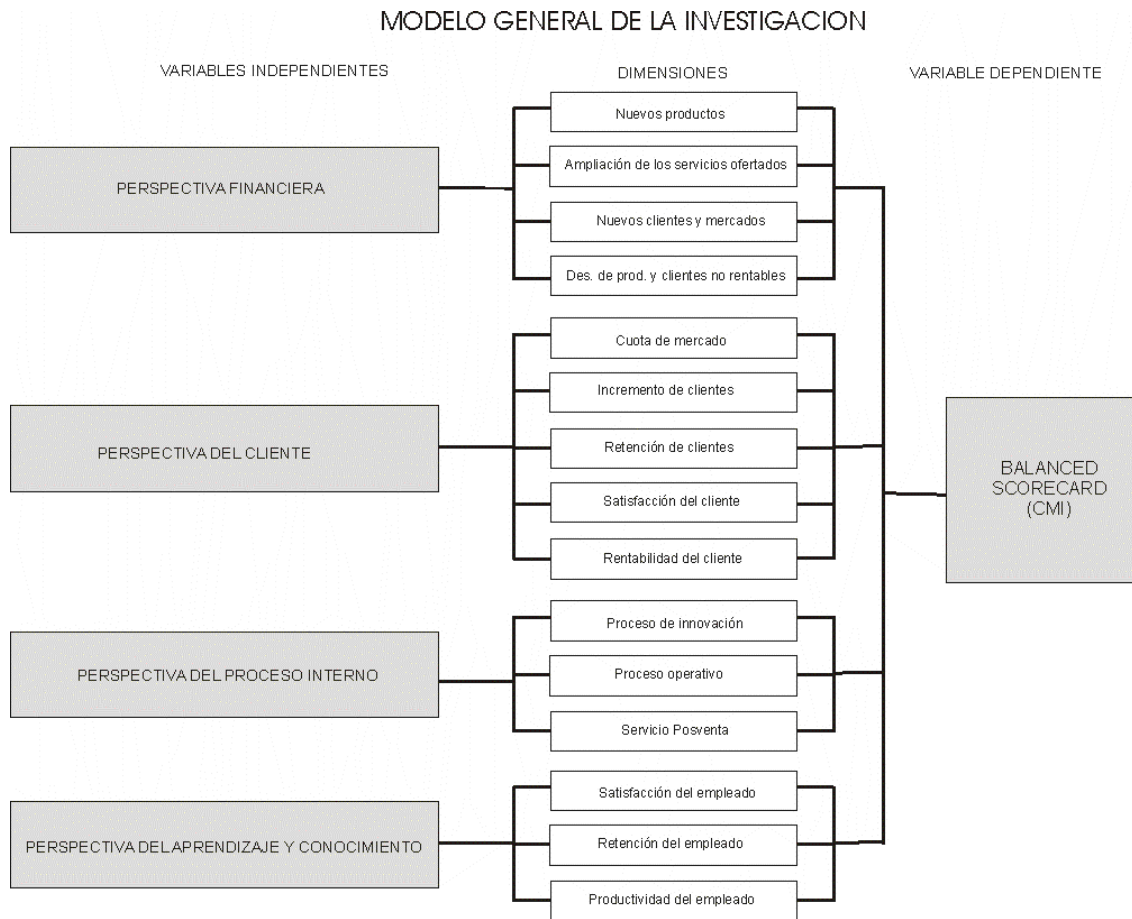
Tabla 4 Operacionalización de las Variables de la Investigación			
Variable Independiente	Sub procesos	Dimensión	Indicadores
	Capacidades de los sistemas de información	a) sistemas de información excelentes	- Porcentaje de procesos con feedback disponible sobre la calidad de tiempo real - tiempos de los ciclos y costo - y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso online a la información sobre los clientes.
	Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos	a) clima de la organización para la motivación	- Número de sugerencias por empleado - Número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias - comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.
		b) Coherencia entre los objetivos de la organización y los individuales	- Metas y sistemas de reconocimiento y de recompensas de las subunidades y de la organización. - Porcentaje del personal expuesto al CMI - Porcentaje de empleados con objetivos personales equiparados con el CMI y el porcentaje de los empleados que han conseguido alcanzar objetivos personales.

Fuente: Elaboración propia con base en (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996).

1.9. Modelo de implementación del Balanced Scorecard.

A continuación se muestra el modelo mediante el cual se pretende llegar a los resultados deseados con esta investigación.

Figura 1 Modelo General de la Implementación del Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración propia con base en (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996).

CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO

En las siguientes secciones se hará referencia a la estructura del marco teórico de la investigación, a través de la exposición de las principales teorías de la administración. En la segunda parte se muestran algunos modelos teóricos del Balanced Scorecard instrumentados con éxito en empresas de carácter internacional. Posteriormente y para finalizar el capítulo se lleva a cabo la definición de las variables del modelo teórico, se define al Balanced Scorecard como la variable dependiente, y a la Perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno así como la perspectiva del aprendizaje y conocimiento como las variables independientes.

2.1. Teoría de la Administración.

Es inevitable que al hacer una revisión sobre el origen y la evolución de la sociedad podamos pensar ésta sin la existencia de las organizaciones; podemos afirmar que desde la aparición misma del hombre en este planeta y hasta la actualidad el ser humano haciendo caso a su instinto de sobrevivencia se ha agrupado para hacer frente a las dificultades de su entorno. En la actualidad, aunque con un sin fin de variantes, los individuos conforman empresas para alcanzar sus metas o cumplir sus objetivos, sociales, políticos, culturales o económicos. Pero a diferencia de nuestros antepasados en las organizaciones de hoy todas sus actividades son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas por ellas mismas. Las organizaciones están constituidas por recursos (humanos, físicos, materiales, financieros, tecnológicos, de mercado, etc.) (Mercado V. H., 2010)

Según el punto de vista de ese mismo autor existen distintos tipos y clasificaciones de las organizaciones. La teoría de las organizaciones (TO), es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general

y la administración es la conducción racional de las actividades de una organización. La administración trata de la planificación, de las organizaciones; de la estructuración, de la dirección y del control de todas las actividades, diferenciadas por la división del trabajo que ocurre dentro de una organización. La administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

La teoría general de la administración (TGA), es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general sin distinguir si su aplicación se lleva a cabo en las organizaciones lucrativas (empresas), o en organizaciones no lucrativas. La teoría general de la administración, se refiere al estudio de las administraciones de las organizaciones.

La TGA se propone desarrollar la habilidad conceptual sin dejar totalmente de lado las habilidades humanas y técnicas. Esto es, se propone desarrollar la capacidad de pensar, de definir situaciones organizacionales o empresariales complejas, de diagnosticar y proponer soluciones.

2.1.1.- La Administración y sus Perspectivas (aspectos importantes de la administración)

La administración es una de las áreas más importantes. El esfuerzo corporativo del hombre es la base fundamental de la sociedad.

La tarea básica de la administración es la de hacer cosas a través de las personas, en cualquier organización: industria, comercio, hospitales, administración pública, ejército, o en cualquier empresa o actividad humana.

La administración se considera una de las principales claves para la solución de los más graves problemas, al grado que según palabras de (Druker F) (1977) “no existen países desarrollados y países subdesarrollados, sino países administrados y países subadministrados”.

Actualmente la administración tiene como tarea la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través del planteamiento, organización, dirección y control, con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más adecuada a la situación.

El contenido de la administración varía de acuerdo con la teoría o escuela considerada.

Cada autor o estudioso de la Administración tiende a tratar las variables y asuntos típicos de la orientación teórica de su escuela o teoría.

La teoría de la Administración comenzó con el énfasis en las tareas (actividades ejecutadas por los operarios en una fábrica), con la administración científica de Taylor; enseguida, la preocupación básica fue el “énfasis en la estructura”, con la teoría estructuralista de la administración. Luego la reacción humanista surgió con el “énfasis en las personas,” a través de la teoría de las relaciones humanas, más tarde desarrollada por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional y, finalmente sus aspectos tecnológicos, son aplicados en la teoría de la contingencia.

La TGA actual, permite una enorme variedad de enfoques.

Cabe señalar, que la TGA estudia la Administración de Empresas, y de los demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia entre las cinco principales variables básicas: tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente. El comportamiento de esos componentes es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente considerando aisladamente.

La educación de tales variables y las nuevas (Ecología, Democracia, Derechos Humanos), surgidas en el contexto de la globalización, constituyen el principal desafío de la administración. En ciertos casos predomina una variable.

Con el paso del tiempo y sobretodo con la globalización, la administración se enfrenta con nuevos retos y desafíos y nuevas situaciones, por lo que las doctrinas y las teorías Administrativas necesitan adaptar sus enfoques o ser modificadas completamente para continuar siendo útiles y aplicables.

El “énfasis en el ambiente” surgió en la teoría de sistemas, perfeccionándose con la “teoría de la contingencia”. Esta, posteriormente se desarrolló, con “el énfasis en la tecnología.”

Cada una de las cinco variables: tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología, provocó en su tiempo una diferente teoría Administrativa y cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales u organizaciones más relevantes de su época.

Todas han tenido éxito al presentar soluciones específicas para esos problemas.

De cierta manera, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones de hoy. Por lo tanto, el administrador necesita conocerlas bien, para tener a su disposición toda una gama de alternativas interesantes para cada situación.

Por ejemplo, la industria automovilística utiliza en sus líneas de montaje los mismos principios de la administración científica, en su estructura organizacional los mismos principios de la teoría clásica y neoclásica.

Para una organización empresarial, puede ser aplicada la teoría de la burocracia; sus supervisores son preparados según el enfoque de la teoría de las relaciones humanas; por su parte los gerentes se ubican en la teoría del Comportamiento Organizacional y los dirigentes del área de Recursos Humanos, en la Teoría del Desarrollo Organizacional.

Las relaciones de esta misma empresa con la comunidad son consideradas bajo la lente de la teoría Estructuralista, de la Neoestructuralista y de la teoría de la contingencia.

El objeto del estudio de la administración ha sido siempre la acción organizacional; inicialmente atendida como un conjunto de órganos y funciones, desdoblándose posteriormente en una gama de variables hasta llegar a la concepción de sistema.

Las Teorías de la Administración más recientes tienen por objeto el estudio de la organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente externo.

Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinación de múltiples actividades, la conducción de personas, la evaluación de desempeño dirigido a objetivos previamente determinados, la obtención y colocación de diferentes recursos, etc.

Numerosas actividades administrativas desempeñadas por diversos administradores, dirigidas hacia áreas específicas de problemas, necesitan ser realizadas en cada organización o empresa.

Cada organización necesita un equipo de administradores en varios niveles y en las diversas áreas y funciones para llevar adelante las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de esfuerzos en dirección a sus objetivos.

La administración no es un fin en sí misma, es un medio de hacer que las cosas sean realizadas de la mejor forma posible, con el menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

Tabla 5 Principales Teorías de la Administración		
ENFASIS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
En las tareas	Administración Científica	Realización de trabajo en nivel operacional

Tabla 5 Principales Teorías de la Administración		
En las Estructuras	Teoría Clásica Teoría Neoclásica	Organización formal. Principios Generales de la Administración
En las Estructuras	Teoría de la Burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad Organizacional.
En las Estructuras	Teoría Estructuralista	Múltiple enfoque: Organización Formal e Informal. Análisis intraorganizacional y Análisis inter Organizacional.
En las Personas	Teoría de las Relaciones Humanas	Organización Informal. Motivación, Liderazgo, Comunicaciones y dinámica de grupo.
En las Personas	Teoría del comportamiento Organizacional.	Estilo de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos. Organizacionales e individuales.
En las Personas	Teoría del desarrollo Organizacional.	Cambio organizacional Planeado.
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neo-estructuralista	Análisis ambiental y, Enfoque de sistema abierto
En el ambiente	Teoría de la contingencia.	Análisis ambiental (imperativo ambiental)

Tabla 5 Principales Teorías de la Administración

		enfoque de sistema Abierto
En la tecnología	Teoría de la contingencia	Administración de la Tecnología (imperativo tecnológico).

Fuente: Elaboración propia tomada de Mercado V. H.; Materia: Teoría de la Administración I, UMSNH, 2010.

Una vez revisadas las principales teorías de la administración y conocido el enfoque teórico del Balanced Scorecard, esta metodología de trabajo podemos encuadrarla bajo la perspectiva de la Teoría del comportamiento Organizacional, pues se trata de un estilo de administración que propone una metodología de control y evaluación de los resultados, los cuales nos son útiles para la toma de decisiones y la instrumentación de sus diferentes perspectivas permiten la integración de los objetivos de la organización con los individuales.

2.2. Modelos Teóricos del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard es la metodología más utilizada para desarrollar el capital intelectual en las organizaciones; en donde más del 50% de las empresas listadas en la revista *Fortune* lo utilizan (Weinstein & Bukovinsky, 2009); más de la mitad de las empresas de Estados Unidos (EE.UU) lo emplean (Pangakar & Kirkwood, 2008). En México, la firma de consultoría Gestión de Negocios vende la aplicación y el software; sin embargo, como sostienen Weinstein y Bukovinsky, todavía existen campos donde faltan sistemas de medición; estos autores aplicaron el BSC a una compañía teatral de Boston, EE.UU; (Spivey, Munson, Flannery, & Tsai, 2009) formularon un Balanced Scorecard para alianzas tecnológicas entre productores y proveedores de distintos países.

Cada autor o empresa diseña el Balanced Scorecard según sus necesidades y maneja las perspectivas de acuerdo con ello, pues son flexibles. (Lipe & Salterio, 2000) distinguen entre las perspectivas, medidas únicas y medidas comunes, las primeras valoran el desempeño de una unidad de negocio y las segundas son parámetros de resultados financieros corporativos. Dado que estas últimas son más fáciles de medir en términos económicos se consideran como la principal perspectiva cuando se trata de incrementar los recursos y con ese propósito se subordinan las demás perspectivas (Pangakar & Kirkwood, 2008), tal como lo hizo la compañía teatral de Boston que identificó medidas únicas vinculadas entre todas las perspectivas y después elaboró métricas para monitorear el desempeño organizacional. Autores como (Banker, Chang, & Pizzini, 2004) señalan que cuando las medidas únicas están vinculadas estratégicamente con los objetivos son más importantes que las financieras a la hora de tomar decisiones.

Es importante aclarar que con el Balanced Scorecard la compañía teatral incrementó sus ingresos en seis millones de dólares en 2005 y ganó un patrocinio anual de \$500,000 USD de la fundación Wallace (Weinstein & Bukovinsky, 2009).

Así, el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral (CMI), como se traduce al español, puede manejar las perspectivas como se requieran, siempre incluyendo un conjunto de métricas para el monitoreo de los objetivos estratégicos, vinculados entre sí relativos al mercado, clientes, procesos internos, capital intelectual, aprendizaje, responsabilidad social, medioambiente e infraestructura, entre otros (KPMG, 2005).

El Balanced Scorecard puede adoptar una presentación distinta a la tradicional; por ejemplo, el Balanced Scorecard para alianzas estratégicas de (Spivey, Munson, Flannery, & Tsai, 2009) tiene cuatro dimensiones diferentes a las de (Kaplan & Norton, 1996): gestión de activos, acciones de valor, equilibrio empresarial y gestión del conocimiento con metas individuales en cada una para capturar la complejidad de una alianza estratégica en tecnología. El propósito de este CMI fue diseñar una cadena para asegurar los recursos necesarios que genere certidumbre presente y futura. Evalúa la capacidad de los proveedores en la creación de valor a través de la transferencia tecnológica; mediante alianzas se les traspa responsabilidad más allá de suministrar materiales, equipos y experiencia para crear y desarrollar un portafolio de productos. Los estándares de entendimiento aseguran que cada proveedor conozca anticipadamente lo que se espera de él, tanto en los suministros como en el desarrollo de productos o servicios; funciona como capital relacional generando oportunidades futuras. Esto incrementa los ingresos y reduce costos; asegura un desempeño óptimo de los participantes en la cadena de producción. Las medidas únicas de (Lipe & Salterio, 2000) llevan a concretar las medidas financieras.

Se genera mayor valor cuando se administra la información de todas las actividades y de los agentes que intervienen en los procesos (Spivey, Munson, Flannery, & Tsai, 2009); por ello, (Pangakar & Kirkwood, 2008) alinean la estrategia y los objetivos de negocios con el aprendizaje y la misión en el BSC. (Philip, 2007) afirma que se tienen mayores resultados cuando la planeación, la

estrategia, los procesos, las tecnologías y las acciones están definidas y alineadas; cuando todo se vincula con el modelo de negocios, las medidas no financieras se vuelven más importantes a la hora de evaluar el BSC (Banker, Chang, & Pizzini, 2004).

2.3. Casos de éxito en la implementación del Balanced Scorecard.

2.3.1. MODELO METRO BANK

La empresa Metro Bank dedicada al rubro de los seguros tradujo dos estrategias (crecimiento de los ingresos y productividad) en objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Se puso un énfasis especial en la comprensión y descripción de las relaciones causa-efecto sobre las que se basa la estrategia (Kaplan & Norton, 1996) P. 155.

En su estrategia de crecimiento de los ingresos, los objetivos financieros estaban claros: ampliar la combinación de los ingresos (se concentraría en su base actual de clientes y los reclasificaría), de aquí surge una nueva propuesta de valor al cliente –*augmentar la confianza del cliente en sus consejos financieros*- dictados por el objetivo financiero, de ahí que el cuadro de mando integral se centró en las actividades internas que había que dominar si se quería que la estrategia tuviera éxito. (Véase tabla 6, P. 40)

Se identificaron 3 procesos cruzados: 1) comprender a los clientes, 2) desarrollar nuevos productos y servicios, y 3) la venta cruzada de múltiples productos y servicios.

Indicadores de proceso: 1) El índice de venta cruzada (número de productos vendidos a un hogar) y 2) Horas dedicadas a los clientes (incremento del tiempo de atención).

Los objetivos internos condujeron de forma natural a un conjunto de factores; mejora de la eficacia de los empleados. 1) vendedores que adquirieran un conjunto más amplio de habilidades, 2) un mejor acceso a la información, 3) la realineación de los sistemas de incentivos para fomentar la nueva conducta. Los indicadores de efecto incluían una medida de la productividad, el promedio de ventas por vendedor, actitudes de la plantilla medidas por una encuesta de

satisfacción del empleado. Los indicadores causa: 1) la elevación de la base de habilidades y del personal calificado, el ratio de cobertura del trabajo estratégico, 2) el acceso a las herramientas y datos de la tecnología de la información, el ratio de disponibilidad de información estratégica y 3) la realineación de los objetivos e incentivos individuales para que reflejaran la nuevas prioridades, la alineación de las metas personales.

Tabla 6 Cuadro de Mando Integral de Metro Bank		
	INDICADORES ESTRATEGICOS	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	(INDICADORES DE EFECTO)	(INDICADORES CAUSA)
Financieros F1- Mejorar los rendimientos F2- Ampliar la diversidad de los ingresos F3- Reducir la estructura de coste	Rendimiento sobre la inversión Crecimiento de los ingresos Cambio del coste del servicio de depósitos	Variedad de ingresos
Clientes C1- Aumentar la satisfacción del cliente con nuestros productos y nuestra gente C2- Aumentar la satisfacción posventa	Cuota de segmento Retención de los clientes	Profundidad de la relación Encuesta de satisfacción.
Interno I1- Comprender a nuestros clientes I2- Crear productos innovadores I3- Productos de venta cruzada I4- Pasar los clientes a canales rentables	Ingresos procedentes de los nuevos productos Ratio de venta cruzada Cambio de la combinación de canales	Ciclo de desarrollo del producto Horas dedicadas a los clientes

I5- Reducir al mínimo los problemas operativos	Tasa de errores del servicio	
I6- Un servicio sensible	Tiempo de cumplimentación de una solicitud	
Formación L1- Desarrollar las habilidades estratégicas L2- Proporcionar información estratégica L3- Alinear los objetivos personales	Ingresos por empleado	Ratio de cobertura del trabajo estratégico Información estratégica Ratio de disponibilidad Alineación de metas personales (%)

Fuente: Tomado de (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996)

2.3.2. MODELO INSURANCE COMPANY

Como se aprecia en la tabla 7 de la página siguiente, en una primera fase se definieron los objetivos estratégicos, se seleccionaron indicadores para lograr que cada objetivo fuera operativo a los que se les llamó indicadores de los resultados centrales o indicadores del resultado estratégico, porque describían los resultados que los ejecutivos deseaban obtener de cada parte de su nueva estrategia. Posteriormente en un segundo diseño identificaron un inductor complementario de la actuación para cada uno de los inductores de resultado estratégico y con ello determinar las acciones que el personal debería realizar a corto plazo para conseguir los resultados deseados. Así mismo presentaron un nuevo proceso para auditar de forma periódica una sección cruzada de pólizas de cada uno de los aseguradores, a fin de valorar si las pólizas emitidas por ese asegurador estaban conformes con estos criterios; lo que producía un indicador “puntuación de calidad del asegurador, que indicaría el porcentaje de nuevas pólizas emitidas que cumplirían las normas del proceso de emisión de seguros de nuevo diseño

(indicador de causa o inductor de la actuación, de los resultados), (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996) P. 156.

Tabla 7 Cuadro de Mando Integral de National Insurance		
	INDICADORES ESTRATEGICOS	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	RESULTADOS CENTRALES (DE DEFECTO)	INDICADORES DE LA ACTUACION (CAUSA)
Financieros F1- Satisfacer las expectativas de los accionistas F2- Mejorar la actuación de las operaciones F3- Conseguir un rendimiento rentable F4- Reducir el riesgo de los accionistas	Rendimiento sobre el capital Ratio combinado Variedad de negocios Pérdidas catastróficas	Variedad de ingresos
Clientes C1- Mejorar la actuación de la agencia C2- Satisfacer las metas de los asegurados	Adquisición/retención (frente a lo previsto) Adquisición/retención (por segmento)	Actuación de la agencia (frente a lo previsto) Encuesta de satisfacción de los asegurados
Interno I1- Desarrollar los mercados seleccionados I2- Suscribir pólizas de forma rentable I3- Alinear las reclamaciones con los negocios I4- Mejorar la productividad	Variedad de negocios (por segmento) Ratio de pérdidas Frecuencia de las reclamaciones Gravedad de las reclamaciones Ratio de gastos	Desarrollo de los negocios (frente a lo previsto) Suscribir la auditoría de la calidad Auditoría de calidad de las reclamaciones Gastos indirectos
Formación	Productividad del	Desarrollo del

L1- Elevar las competencias del personal	personal	personal (frente a lo previsto)
L2- acceder a información estratégica		Disponibilidad de I/T estratégicas (frente a lo previsto)

Fuente: Tomado de (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996)

2.3.3. MODELO KENYON STORES

Kenyon Stores empresa dedicada a la venta al detalle y que tiene varias Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) utiliza el modelo del Balanced Scorecard que se desarrolla a través de una agenda estratégica con base en 10 puntos distribuidos entre las cuatro perspectivas del CMI.

Se construyen objetivos corporativos generales que proporcione la estructura para los cuadros de mando que cada UEN producirá. En general el CMI de nivel corporativo ha de articular y comunicar temas a alcanzar por parte de todos los negocios dentro de la corporación.

Figura 2 El CMI de la alta dirección define el marco en el que cada unidad estratégica de negocio (UEN) desarrolla su CMI

Agenda estratégica de la alta dirección	Principios guía	CMI de la alta dirección	UEN A (alto crecimiento)	UEN B (Madurez)
Perspectiva Fianciera				
1.- Crecimiento agresivo	Cada UEN debe vender más en base a su mercado	Crecimiento de ventas (respecto año anterior)	Ventas de nuevas tiendas	Crecimiento de ventas por tienda
2.- Mantener margen	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Perspectiva del cliente				
1.-Lealtad del cliente	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
2.-Oferta completa	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Perspectiva interna				
1.- Construir la marca	Cada UEN tendrá una marca dominante	% de UEN que consiguen marcas dominantes	% de ventas de artículos clave	Cuota de mercado
2.- Líder en moda	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
3.- Calidad del producto	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
4.- Experiencia de compra	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Perspectiva de aprendizaje				
1.- Habilidades estratégicas	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
2.- Desarrollo personal	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

Fuente: Tomado de (Kaplan & Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, 2004)

2.3.4. MODELO OILTECH

El modelo Oiltech conjunta varias empresas con el objetivo común mejorar la productividad por medio de la eliminación de las ineficacias, las duplicaciones y la confusión que existía en la interfaces de las diferentes empresas. La teoría era que al combinar esfuerzos se podría proporcionar una perspectiva unificada e integrada, e incluso de seguridad a los clientes, y por lo tanto proporcionar beneficios que no podrían conseguirse si cada empresa funcionaba de forma independiente.

Perspectiva financiera:

- a) rentabilidad del capital,
- b) el cash flow,
- c) el crecimiento de los ingresos y
- d) la variación de los ingresos.

Perspectiva del cliente:

- a) Reducción del coste del barril a pie de pozo.

Se inició definiendo una curva de coste del sector, que mostraba la forma en que cada negocio independiente contribuía al coste final del cliente.

Procesos internos:

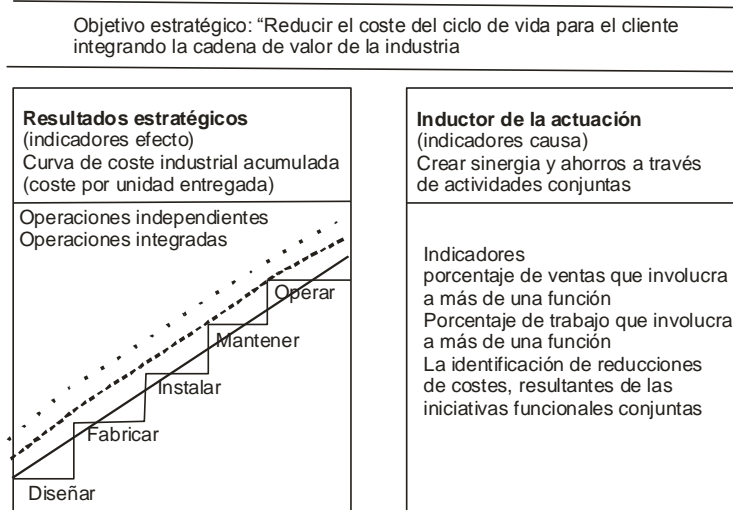
- a) cambios de conducta a alto nivel (trabajo conjunto en equipos de negocios cruzados)
- b) Volumen de ventas derivados de los contratos que incorporaban nuevas capacidades de servicios.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- a) Incentivar las relaciones de equipo
- b) Elevación de las habilidades funcionales conjuntas

c) Equiparación de incentivos para realizar trabajos de integración de sistemas.

Figura 3



Fuente: Tomado de (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996) P. 174

2.3.5. MODELO INFO SUPPORT.

El modelo de Balanced Scorecard de Info Support se utilizó para:

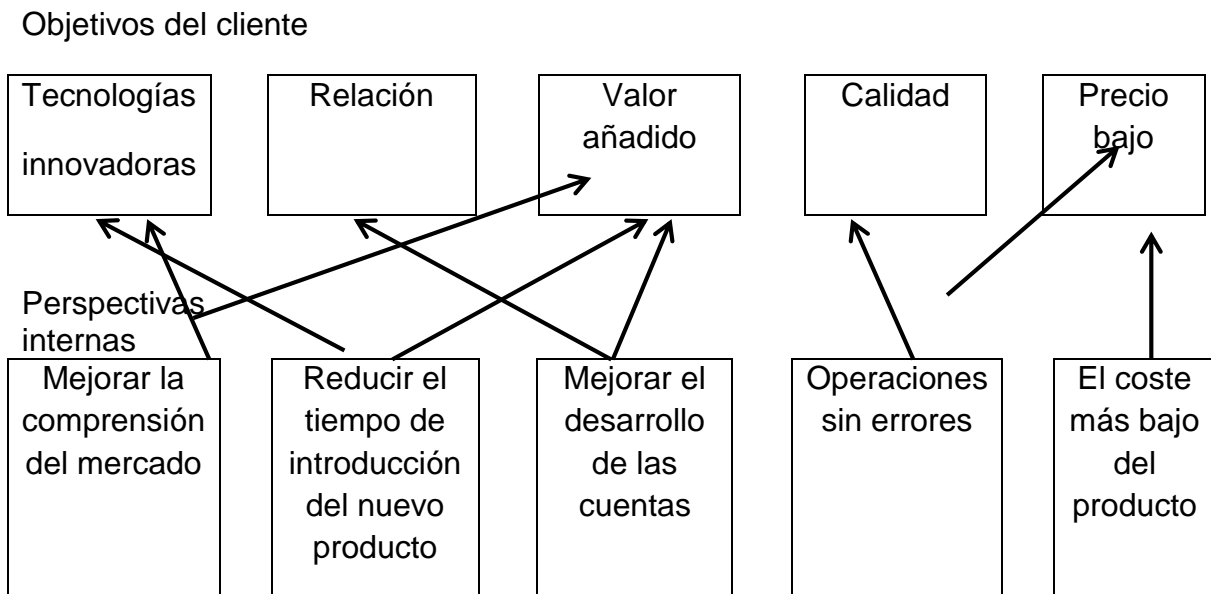
- 1.- Articular una nueva estrategia enfocada al cliente
- 2.- Educar a los empleados en el nuevo enfoque
- 3.- Cambiar el comportamiento hacia una fuerte orientación al cliente

Primeramente el proceso identificó a los dos segmentos de clientes principales y las propuestas de valor para cada segmento, a fin de que pudiera articularse la nueva estrategia para los diferentes segmentos de clientes a quienes Info Support intentaría servir. En segundo lugar, el cuadro de mando fue comunicado a todos los empleados e incluido en los procesos de gestión de Info Support, a fin de que los procesos críticos internos pudieran ir dirigidos continuamente a la satisfacción de las necesidades de los clientes individuales.

En la perspectiva del cliente, se elaboraron indicadores específicos para dos tipos de clientes e indicadores de satisfacción del cliente, también se incluyeron indicadores sobre el número de clientes nuevos además de un indicador de precio. Todos estos indicadores proporcionan claridad y enfoque sobre aquello e lo que Info Support debería de ser excelente a fin de retener su diversa base de clientes internos.

Los indicadores de resultados midieron su objetivo con el porcentaje de ingresos procedentes de productos y servicios con menos de dos años de antigüedad y tiempo de ciclo de desarrollo del producto. El deseo de sus clientes de tener unas relaciones de asociación de largo plazo se mediría a través de una puntuación registrada en una auditoría de relaciones proveedor-cliente. La auditoría y la puntuación registrada sobre el cuadro de mando integral comunicaron a todos los empleados de IS la importancia de construir excelentes relaciones con los clientes de IS (Kaplan & Norton, 1996) P. 177.

Figura 4 Traducir los objetivos del cliente en prioridades internas



Objetivo	Indicadores
<p>Comprensión del mercado</p> <p>Mejorar la comprensión del mercado lo suficiente para generar los productos, servicios y clientes futuros, que no tenemos hoy.</p>	<p>Porcentaje de ingresos procedentes de productos y servicios con menos de 2 años de vida</p>
<p>Desarrollo del producto</p> <p>Reducir el tiempo de introducción del producto.</p>	<p>Tiempo del ciclo del desarrollo del producto</p>
<p>Desarrollo de las cuentas</p> <p>Aclarar el papel del equipo de cuentas como punto focal de la entrega de valor añadido</p>	<p>Auditoría de relaciones</p>
<p>Operaciones si defecto alguno</p> <p>Proporcionar la implantación y las operaciones a un coste competitivo</p>	<p>Fiabilidad (número de defectos/tiempo unitario)</p> <p>Disponibilidad (tiempo medio para reparar)</p>
<p>Servicio a bajo coste</p> <p>Convertirnos en la empresa líder en coste por unidad de servicio</p>	<p>Índice de precios competitivos</p>

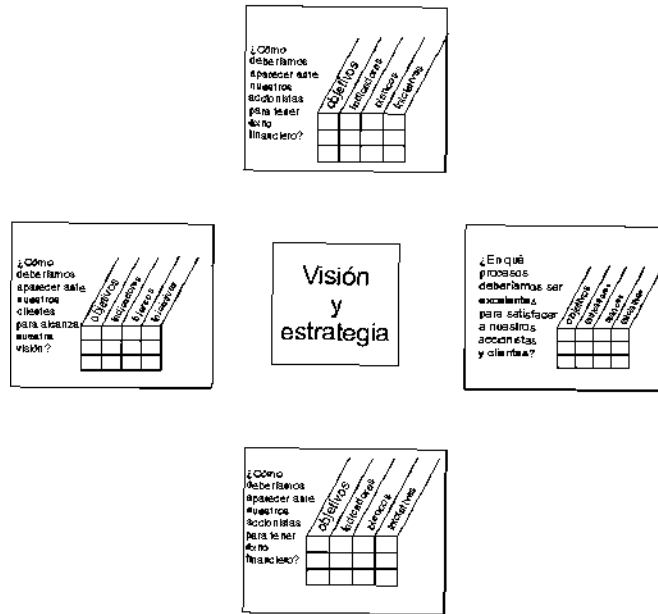
Fuente: Tomado de (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996) P. 178.

2.4. Definición de variables independientes.

Una vez que hemos definido la variable dependiente y que ya tenemos identificadas las variables independientes, procederemos a la definición de cada una de ellas con la intención de ir delimitando nuestro contexto teórico.

Figura 5

El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos de operativos



Fuente: Elaboración propia tomado de: Robert S. Kaplan y David P. Norton "Using the Balanced Score Card as Strategy Management System" Harvard Business Review (enero-febrero 1996), 76.

2.4.1. Perspectiva Financiera.

(Kaplan & Norton) (1996) mencionan que los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando.

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

A partir de lo anterior identifican tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial: el "crecimiento y diversificación de los ingresos", la "reducción de costos/mejora de la productividad" y "la utilización de los activos/estrategia de inversión".

I.- Crecimiento y diversificación de los ingresos.

Se refiere a la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

I.1.- INDUCTORES DE LA ACTUACION

a) Nuevos productos.- Refiriéndose a la expansión de las líneas de producción existentes, o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos.

Indicador.- Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos introducidos durante un periodo especificado.

b) Nuevas aplicaciones.- Incrementar los ingresos vía productos existentes a los que se les encuentran nuevas aplicaciones

Indicador.- Porcentaje de ventas de este producto o servicios

c) Nuevos clientes y mercados.- Hacer llegar los productos y servicios a nuevos clientes y mercados.

Indicador.- 1.-Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes,

2.- Incremento de la cuota de segmentos de mercados y

3.- Porcentaje de ingresos procedentes de nuevas regiones geográficas

d) Nuevas relaciones.- Sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocios, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en la venta de proyectos a los clientes.

Indicador.- cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio.

e) Nueva variedad de productos o servicios.- Adoptando una estrategia de ventaja de costo o una estrategia más diferenciada enfocándose hacia productos con unos precios con prima.

Indicador.- crecimiento de ventas y porcentaje de ventas totales en el segmento con prima.

f) Una nueva estrategia de precios.- Subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costos (utilizando el costeo basado en actividades ABC), en cliente exigentes se pueden aumentar los precios o eliminar los grandes descuentos.

Indicador.- 1.- Rentabilidad por producto, servicio y cliente.

2.- Porcentajes de productos y clientes no rentables

3.- Para productos y servicios altamente homogéneos, índice de precios para los ingresos netos por tonelada, el precio por visita o el precio por unidad

II.- Reducción de costos/mejora de la productividad

Este objetivo supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocios.

a) El aumento de la productividad de los ingresos.- El objetivo de productividad, sobre todo en la fase de crecimiento de la empresa, se centra en el crecimiento de los ingresos. Se cambia a productos y servicios con mayor valor añadido.

Indicador.- Ingresos por empleado.

b) La reducción de los costos unitarios.- Se trata de alcanzar unos niveles de costos competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, para contribuir a conseguir mayores índices de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones

Indicador.- Sistema de costeo basado en actividades.

- c) Mejorar el mix de los canales.- pasar la relación con clientes y proveedores de unos canales procesados manualmente y de alto costo, a los canales electrónicos de bajo costo.

Indicador.- Porcentaje del negocio que se tramita con los diversos canales, con la finalidad de pasar el mix de los canales de alto costo a los de bajo.

- d) Reducir los gastos de explotación.- Reducción de gastos de venta, generales y de administración (Mintz, 1994).

Indicador.- Cantidad absoluta de esos gastos o de su porcentaje sobre los costos o ingresos totales. Se deben de buscar equilibrar con otras medidas como el grado de reacción de los clientes, calidad y actuación.

III.- Utilización de los activos/estrategia de inversión

Aquí los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar un volumen y una diversidad del negocio dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad , utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

- a) Ciclo de caja.- Medido como la suma de los días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago.

Indicador.- Reducir los niveles actuales del ciclo (acortar el ciclo).

- b) Mejorar la utilización de los activos.- Inversiones que incluyen capital físico como sistemas de información, equipos especializados, instalaciones de

distribución y otros edificios e instalaciones físicas además de capital intelectual y humano.

Indicador.- Potencialización al compartir conocimiento y clientes, reducción de costos al no repetir formas similares de activos físicos e intelectuales.

IV.- Objetivos e indicadores de la gestión del riesgo.

- a) ampliación de fuentes de ingresos
- b) indicadores de reserva para hacer frente a posibles pérdidas
- c) reducir el porcentaje de desviación entre los resultados reales y los previstos.
- d) Aumentar la cartera de pedidos.

2.4.2. Perspectiva del Cliente.

En esta perspectiva del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2004) señalan que las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Además les permite equiparar sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

La segmentación del mercado.- Entendida como la forma en que se revelan los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. A partir de esa segmentación se decide la estrategia a partir de decidir cuáles de esos segmentos convierte en objetivos.

Indicadores centrales del cliente

I.- Cuota de Mercado.-

Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.

Inductor.- una vez seleccionado el segmento de mercado o el grupo de clientes, el indicador es el porcentaje de ese mercado que tiene la empresa, o la cuota de las compras de esos clientes o mercados.

II.- Incremento de clientes.-

Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

Inductor.- Tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos.

III.- Retención de clientes.-

Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

Inductor.- Medir la retención del cliente de periodo en periodo.

IV.- Satisfacción del cliente.-

Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

Una investigación reciente ha indicado que acertar a la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Solo cuando los clientes califican su experiencia de compra completa o extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva (Jones & E., noviembre- diciembre 1995)

Inductor.- Encuestas de satisfacción del cliente

V.- Rentabilidad del cliente.- Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Inductor.- Indicador financiero de rentabilidad. Los sistemas de costeo basado en actividades permiten a las empresas medir la rentabilidad individual y agregada del cliente (Cooper & Kaplan, mayo-junio 1991).

Figura 6. Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente		
CLIENTES	RENTABLE	NO RENTABLE
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

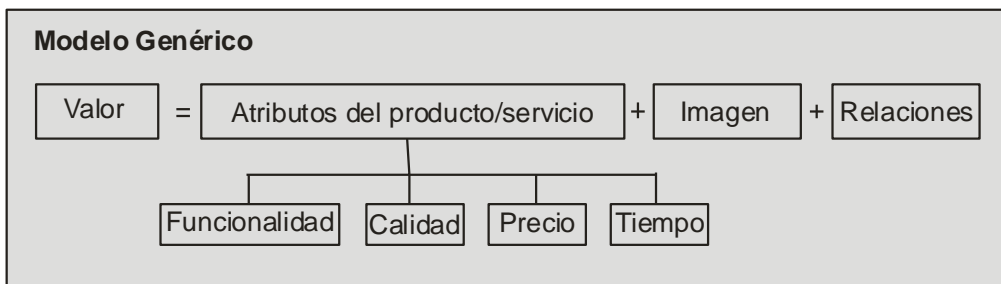
VI.- Las propuestas de Valor a los Clientes.- La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

- a) Atributos de los productos y servicios.- Abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad
- b) La relación con los clientes.- Se incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, así como la sensación que tiene el cliente de comprar a esa empresa.

- c) Imagen y prestigio.- Factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Esta se puede generar a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio. La dimensión de imagen y prestigio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes.

Figura 7

La propuesta de Valor Añadido al Cliente



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (Kaplan & Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, 2004)

Inductores de la actuación para la satisfacción del cliente: Tiempo, calidad y precio.

- a) Tiempo.- En la actualidad este inductor se ha convertido en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes.
- b) Calidad.- Es un factor de necesidad competitiva, es un factor de higiene donde los clientes dan por supuesto que sus proveedores se comportarán de acuerdo con las especificaciones del producto y del servicio. La calidad de los bienes fabricados puede medirse por la incidencia de defectos, tal y como lo miden los clientes.

Inductores.- Algunos indicadores para medir la calidad pueden provenir del feedback que algunos clientes proporcionan, o también mediante las devoluciones de los clientes y las reclamaciones. Para el caso de los servicios a través del ofrecimiento de garantías ante fallas del servicio o devolución de lo pagado.

- c) Precio.- En cuanto factor de decisión de los clientes a pesar de la existencia de los que son sensibles a los precios y otros que prefieren la diferenciación del producto o servicio.

Inductores.- Precios bajos y bajos costos.

2.4.3. Perspectiva del Proceso Interno.

En (Kaplan & Norton, 2004) se menciona que es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes y accionistas.

En el caso del Balanced Scorecard, se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia en el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos –entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio posventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

LA CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO

Procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros.

Principales procesos generales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicios posventa

Proceso de innovación.- onda larga de la creación de valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Luego, y siguiendo en esta onda larga de creación y crecimiento de valor, las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes, y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas.

El proceso de innovación:

- 1) Investigación de mercado.- para identificar su tamaño, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado (*input*)
- 2) Diseño y desarrollo del producto/servicio.- se realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes; se lleva a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación y se realizan esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

Indicadores para el desarrollo del producto.

- a) Rendimientos (número de piezas que pasan con éxito a la fase siguiente dividido por el número de piezas que entraron en esa fase)
- b) tiempo de los ciclos (durante cuánto tiempo permanecen las piezas en esa fase)
- c) Costo (cuánto se ha gastado en procesar las piezas de esta fase).

El proceso operativo.- onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Indicadores de actuación

- a) Atributos de la actuación crítica.- características adicionales de los procesos y de sus productos y servicios (indicadores de flexibilidad, características específicas del producto o servicio que crean valor para el cliente).
- b) Tiempo de respuesta
- c) Calidad
- d) Costo

El servicio posventa.- fase final de la cadena interna de valor. Incluyen actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos.

Indicadores de actuación

- a) Tiempo
- b) Calidad
 - b).1.- procesos de facturación, cobro y Solución de problemas
 - b).2.- Tasas de defectos del proceso

- b).3.- Producción (razón de productos conformes en relación al total de productos fabricados)
- b).4.- Desperdicio
- b).5.- Chatarra
- b).6.- Reprocesos
- b).7.- Devoluciones
- b).8.- Porcentaje de procesos bajo control estadístico del proceso
- c) Costo
 - c).1.- eficiencia.- costo de los recursos utilizados.
 - c).2.- Productividad.- Porcentaje de problemas que se solucionan con una sola visita en lugar de múltiples.
 - c).3.- Costeo basado en actividades (ABC).- permitirá a las organizaciones obtener unos indicadores de los costos del proceso que, junto con los indicadores del tiempo del ciclo y de la calidad, proporcionarán tres parámetros importantes para caracterizar los procesos internos importantes

2.4.3 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En esta perspectiva según (Kaplan & Norton, 2004) se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización (capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización). Dichos objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Balanced Scorecard.

Variables

A.- Las capacidades de los empleados.-

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes debe provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Se debe pensar en una recualificación de los empleados para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Indicadores:

1.- La satisfacción del empleado.- La moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones.

La medición de la satisfacción puede medirse a través de una encuesta anual o de renovación mensual. Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:

- Participación en las decisiones.
- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
- Si se sienten apoyados por los directivos
- Si están satisfechos, en general, con la empresa.

Se utilizan escalas de 1 a 3 ó de 1 a 5, cuyo nivel más bajo es “descontento” y el más alto es “muy satisfecho”.

2.- La retención del empleado. El objetivo es retener a los empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Esta se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

3.- La productividad del empleado. Es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados utilizados para producir ese resultado:

Medición de la productividad

- Ingresos por empleado (incrementos de los ingresos).
- Valor añadido por empleado restando los materiales, suministros y servicios adquiridos.

2.4.1.- Inductores de Aprendizaje y Crecimiento para situaciones concretas.

Los inductores tienden a derivarse de varios elementos críticos: perfeccionamiento de la plantilla, capacidades de sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

A.- Perfeccionamiento de la plantilla.

Cambio de papeles y de responsabilidades acorde a los objetivos estratégicos planteados en la perspectiva financiera y del cliente. "Recualificación" en dos dimensiones:

- Recualificación exigida y
- El porcentaje de plantilla que necesita ser recualificado.
 - Razón de cobertura del puesto de trabajo estratégico, para su objetivo de recualificación (número de empleados calificados para el puesto de trabajo estratégico concreto).
 - Cantidad de tiempo necesario para llevar a los empleados existentes a los nuevos niveles de competencia exigidos.

B.- Las capacidades de los sistemas de información

Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones (Kaplan & Norton, 1996).

Los sistemas de información excelentes son exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos.

Indicadores.- Porcentaje de procesos con feedback disponible sobre la calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y costo, y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso online a la información sobre los clientes.

C.- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Este factor clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Indicadores de motivación.-

Número de sugerencias por empleado y número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias, así como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

Indicadores de coherencia de objetivos.- Los indicadores de actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Balanced Scorecard.

a).- Las metas y los sistemas de reconocimiento y de recompensas de las subunidades y de la organización, equiparados con las consecución de los objetivos del negocio.

b).- Indicadores de la actuación basados en los equipos.

- Porcentaje de la alta directiva expuesto al Balanced Scorecard.

- Porcentaje del personal expuesto al Balanced Scorecard.

- Porcentaje de altos directivos con objetivos personales equiparados con el Balanced Scorecard.

- Porcentaje de empleados con objetivos personales equiparados con el Balanced Scorecard y el porcentaje de los empleados que han conseguido alcanzar objetivos personales.

c).- Indicadores de la actuación de equipo.

- Encuesta interna sobre el tema de los equipos: Encuesta a los empleados para determinar si las unidades de negocio están apoyando y creando oportunidades las unas para las otras.

- Nivel de participación en las ganancias: Grado en que la organización está entrando en relaciones basadas en equipos con otras unidades de negocio, organizaciones o clientes.

- Número de compromisos integrados. Número de proyectos en los que participó más de una unidad de negocio.

- Porcentaje de los planes de negocio desarrollados por equipos: La proporción de unidades de negocio que desarrollan sus planes con la ayuda de recursos de apoyo de otras unidades.

- Porcentaje de equipos con incentivos compartidos: El número de equipos cuyos miembros comparten objetivos e incentivos comunes.

Indicadores genéricos: a).- cobertura del trabajo estratégico; b) disponibilidad de información estratégica; c) porcentaje de procesos que alcanzan unas metas seleccionadas de mejora y d) porcentaje de empleados clave alineados con los objetivos estratégicos del CMI.

CAPITULO III.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describe el diseño de la investigación, se expresa más específicamente la metodología elegida, su selección se justifica, y sus requisitos de validación son presentados. Posteriormente se ofrece una descripción de los procedimientos actuales de investigación que fueron seguidos y los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información.

Se revisaron todos los procesos identificados en la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV y las relaciones en cada uno de ellos. La fuente principal de información fue la charla con los empleados y la observación de las diferentes funciones de la organización en sus diferentes niveles de responsabilidad en cada uno de los procesos analizados. Los datos financieros fueron utilizados para medir el valor de aportación de cada proceso en lo individual en los procesos en su conjunto. Otras fuentes de evidencia lo fueron la documentación y la observación directa de cómo el gerente interactuó con sus empleados y clientes. El uso de múltiples fuentes de evidencia ayudó a reunir perspectivas más ricas sobre el fenómeno y mejorar la validez de los resultados (Yin, 1989).

3.1. El diseño de la investigación.

El enfoque de estudio de caso es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes (Yin, 1989). Según (Meredith, 1998): "Los estudios de casos suelen incluir múltiples métodos y herramientas para la recolección de datos a partir de una serie de entidades por parte de un observador directo (s) en un único entorno, natural que considera aspectos temporales y contextuales del fenómeno en estudio".

El enfoque de estudio de casos ha demostrado ser más adecuado que los métodos estadísticos para explorar situaciones que involucran múltiples encuestados (Baba, 1988). Permite la construcción de consenso a través de los

encuestados o el descubrimiento de las razones detrás de la falta de consenso. El enfoque de estudio de caso puede proporcionar una perspectiva holística en los casos en que los sistemas de propiedades no pueden necesariamente ser entendidos independientemente unos de otros (Yin, 1989). En términos de viabilidad, existe el reconocimiento de múltiples informantes en la empresa que por obvias razones no pueden firmar su testimonio. Esto sólo se refleja en la gran cantidad de investigación resultado de las conversaciones que se llevaron a cabo con los entrevistados individuales (Baba, 1988), (Boyer & Verma, 2000).

El enfoque de estudio de caso no es adecuado para todos los efectos y situaciones de investigación. Su uso tiene que justificarse con mucho cuidado (Eisenhardt, 1989); (Ellram, 1996).

La adecuación del enfoque de estudio de casos como metodología para la investigación de la mejora de procesos de la empresa en estudio ha sido apoyada por algunos autores por ejemplo, (Stuart, David, Handfield, McLachlin, & Samson, 2002), (Halinen & Törnroos, 2005), (Barratt, Choi., & Mei, 2007). El enfoque de estudio de caso fue elegido como la metodología de la investigación para esta tesis con base a cuatro razones principales.

En primer lugar, las preguntas de investigación están en la forma de "cómo" y "por qué". Estas preguntas invitan a respuestas que son de naturaleza explicativa. Por ejemplo, la primera pregunta de investigación pide una explicación de cómo la perspectiva financiera influye en la empresa. La segunda pregunta de investigación pide una explicación de las razones de ¿cómo la perspectiva del cliente puede incidir en la empresa? La tercera pregunta requiere una explicación acerca de ¿cómo la perspectiva del proceso interno repercute en la empresa? y por último la cuarta pregunta cuestiona el ¿cómo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento contribuye con la empresa?

De acuerdo con (Yin, 1989), el tipo de pregunta de investigación es la primera condición para considerar al elegir la metodología de la investigación. La

metodología apropiada para responder "cómo" y "por qué" es el enfoque de estudio de casos (Eisenhardt, 1989); (Ellram, 1996); (Meredith, 1998). Es sólo a través de los métodos de investigación cualitativos, como el estudio de casos que el investigador puede preservar el flujo cronológico, que trazan los eventos que llevó a consecuencias y a derivar explicaciones completas (Miles & Huberman, 1994). Por el contrario, cuando las preguntas de investigación son en forma de "quién", "qué", "Dónde", "cuántos" o "cuánto", se recomienda un enfoque basado en la encuesta. En estas otras situaciones, el objetivo de la investigación es por lo general para describir la incidencia o prevalencia de un fenómeno, o para predecir ciertos resultados (Yin, 1989). La investigación basada en la Encuesta es eficaz en las zonas que se pueden entender mediante preguntas cerradas (Carter, Ellram, & Tate, 2007), que no es el caso de esta investigación.

En segundo lugar, el tema de la implantación del Balanced Scorecard en esta investigación no cuenta con información suficiente. El enfoque de estudio de caso se recomienda para la investigación de situaciones en las que se sabe poco sobre los fenómenos. El objetivo es lograr explicaciones válidas mediante la revelación de las variables y relaciones que previamente no se han considerado. Es sólo durante una entrevista de estudio de caso que un investigador puede sondear las construcciones que no se ven y explorar sus asociaciones lógicas (McCutcheon & Meredith, 1993). Si se hubiese utilizado un enfoque basado en la encuesta en esta investigación, habría implicado que los factores que influyen en mejora de procesos eran conocidos de antemano. Este no fue el caso, por lo que el enfoque de estudio de caso, es la opción preferida.

En tercer lugar, la implantación del Balanced Scorecard en la empresa es un fenómeno complejo; como tal, se requiere la consideración de un gran número de factores para entender completamente sus efectos sobre el incremento de la productividad de la empresa. La implantación del Balanced Scorecard implica la interacción de recursos humanos, económicos y físicos que convergen para llevar a cabo una actividad que se espera mejore la productividad de la empresa. En el

inicio de la investigación, los elementos que forman parte del Balanced Scorecard no fueron discernibles claramente de los elementos que formaban parte de su contexto. Por ejemplo, ¿los ajustes físicos donde se implantó el Balanced Scorecard se deben considerar como parte de la implantación o como parte del contexto? Se recomienda el enfoque de estudio de caso para situaciones donde el fenómeno y la exploración de contexto no son evidentes (Yin, 1989). El investigador puede cubrir deliberadamente muchos factores contextuales si él o ella creen que son pertinentes. En contraste, si nos hubiésemos basado en métodos-encuesta habría habido un divorcio entre el fenómeno y su contexto, lo que limitaría el número de variables que pueden ser incluidos en el modelo.

En cuarto lugar, el intentar la implementación del Balanced Scorecard en la empresa. Ante esta situación, especial consideración tiene que ser dada a la identificación de los entrevistados clave porque hay por lo general una sola fuente de información que representa el punto de vista de las organizaciones en su conjunto (Seidler, 1974); (Phillips, 1981). Los individuos de la empresa, y de cada función dentro ella, pueden tener diferente perspectivas sobre las cuestiones relacionadas con el Balanced Scorecard. Por ejemplo, es muy improbable que un individuo de fabricación pueda proporcionar perspectivas claras acerca de las prácticas y la toma de decisiones que tiene lugar en la función de marketing o en la de proveedor o cliente. Además, hay evidencia de que los individuos en diferentes jerarquías organizacionales tienen diferentes perspectivas sobre un fenómeno (Lincoln & Zeitz, 1980); (Phillips, 1981); (Kathuria, Porth, & Joshi, 1999). Esto es particularmente importante porque las interacciones entre funciones en los niveles organizacionales inferiores pueden diferir de lo que estaba previsto inicialmente para la relación a nivel de organización superior. Por lo tanto, para aumentar la validez de los resultados, fue necesario reunir la opinión de integrantes de diferentes funciones y de diferentes niveles en la organización (Kumar, Stern, & Anderson, 1993); (Baba, 1988); (Boyer & Verma, 2000); (Handfield, 2002); (Zacharia & Mentzer, 2004).

En resumen, los beneficios del enfoque de estudio de caso surgen de la posibilidad de que el investigador recolecte los datos en estrecha proximidad a la situación de la vida real. Es decir, la interacción entre el investigador y los individuos clave es directa y sobre la base de diálogo, en lugar de ser mediada por un cuestionario de la encuesta. Esto favorece la detección de las cuestiones no evidentes, y aumenta la validez empírica de los resultados (Miles & Huberman, 1994). La capacidad para contrastar evidencia de diferentes casos conduce a una mayor probabilidad de desarrollar nuevas teorías (Eisenhardt, 1989).

3.1.1.- El uso del enfoque de estudio de caso en la investigación de la empresa “Eurolatina Investment Trading, SA DE CV”

El enfoque de estudio de caso se ha utilizado con éxito en las áreas académicas que son estrechamente relacionados con el tema de la mejora de procesos o mejora continua. Por ejemplo, en cuanto al Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE) (Harrington, 1991) en la metodología que él plantea se centra desde su inicio en la organización e identificación de los procesos que deben ser mejorados, y aporta herramientas importantes a la hora de dinamizar y modernizar la empresa para la eliminación de errores, minimizar las demoras, maximizar el uso de las actividades, promover el entendimiento, tener mejores relaciones con los clientes, proporcionar una ventaja competitiva y reducir el exceso de personal. Esta metodología es aplicable a todas las organizaciones, grandes y pequeñas, avanzadas y en crecimiento, públicas y privadas, de servicios y de producción, pues todas funcionan siguiendo un grupo de procesos que han definido. Para lograr que la metodología arroje los resultados esperados se debe, primero que todo, contar con el compromiso y el apoyo gerencial y lograr que este sea a largo plazo, además, se deben asignar responsables por proceso, desarrollar sistemas de evaluación y centrarse en los procesos (Pérez & Soto, 2005).

En cuanto a la investigación en sí, dada la situación de pérdida de competitividad por la que atraviesa la empresa, se vuelve imperativo el uso de herramientas novedosas que le permitan recuperar la competitividad para seguir existiendo en

su mercado de influencia. Esa es la razón por la que a partir de un estudio de caso, se puso en práctica el mecanismo del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), con el objetivo de establecer un sistema de gestión estratégica tal y como lo mencionan (Kaplan & Norton, 1996).

La implementación del Balanced Scorecard nos permite la medición del desempeño y la toma de decisiones y acciones con conocimiento de causa ya que cuantifica la eficiencia y eficacia de las acciones del pasado a través de la adquisición, cotejo, clasificación, análisis e interpretación de datos apropiados. Es una herramienta para estrategias de desarrollo (Kaplan & Norton, 1996) y un marco para determinar la alineación de los recursos humanos de la empresa, información y organización del capital con su estrategia de desarrollo (Kaplan & Norton, 2004).

Indudablemente que con la implementación del Balanced Scorecard además de los beneficios directos a la empresa, se verán beneficiados los clientes directos al recibir productos de mayor calidad y diversidad a un precio más competitivo. Al mismo tiempo esta investigación servirá como guía para todas aquellas empresas que deseen utilizar el Balanced Scorecard como una herramienta para mejorar sus sistemas de gestión.

Para los efectos metodológicos de este estudio, se cuenta con el apoyo del Gerente General de la empresa que además de tener el control de la empresa conoce perfectamente todos los procesos existentes y tiene a la vez varias funciones a su cargo, lo que permite el acceso a toda la información y facilita la aplicación de las pruebas.

3.2. Características de la información colectada.

La empresa objeto de estudio es líder en la proveeduría de maquinaria para la industria textil. La experiencia de sus empleados en el ramo fue particularmente informativa con respecto a las preguntas de investigación bajo estudio. La

dirección ejecutiva de la empresa involucrada en esta investigación se ha comprometido a la comprensión de cómo implementar una mejora continua de sus procesos a partir del uso del Balanced Scorecard **como instrumento de medición y control de resultados**. Esto se reflejó en la apertura que se proporcionó a la observación de los procesos, y el acceso a participar en las reuniones y también para reunir los datos financieros.

La empresa seleccionada para participar en esta investigación se sabe que tiene particular interés en la mejora de sus procesos en beneficio de sus clientes y proveedores. A partir de ello se pidió a los directivos de la empresa investigada identificar los procesos de trabajo de la empresa en el marco del BALANCED SCORECARD:

1. Gestión Financiera. Para tener éxito financieramente, ¿cómo debemos presentarnos ante nuestros accionistas?
2. Relación con los Clientes. Para lograr nuestra visión, ¿cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes?
- 3.- Relaciones Internas de Negocio. Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿qué procesos de negocio debemos resaltar?
- 4.- Aprendizaje y Crecimiento. Para lograr nuestra visión, ¿cómo vamos a mantener nuestra capacidad de cambiar y mejorar?

Estos cuatro aspectos tendrán que ser considerados claves por la empresa de investigación para cumplir el objetivo de la mejora de procesos y su consecuente mejora de los servicios que presta la citada empresa.

La recogida de datos se inició además de la observación directa de cada una de las actividades que se desarrollan en los diferentes procesos de la empresa, con la observación y análisis de todos los empleados de los diferentes departamentos que la componen, dado que se trata de una empresa de sólo 21 empleados. Con

la revisión de la estructura de trabajo vigente y el seguimiento de cada uno de los procesos fue posible obtener la información necesaria clara y precisa que nos mostró la problemática objeto de la presente investigación.

3.3.- Validez y confiabilidad del instrumento de medición

Requisitos de validación

A pesar de los beneficios ya mencionados, el enfoque de estudio de caso está sujeto a problemas metodológicos si no se toman las precauciones adecuadas. El rigor en la validación de procedimientos es fundamental debido a que el nivel de la subjetividad es propenso, así como el riesgo de sesgo del investigador, las preocupaciones acerca de la generalización, y el riesgo de lentitud son más altos que en la investigación cuantitativa (Yin, 1989). El tema de la validez en la investigación cualitativa ha sido abordado por varios autores por ejemplo, (Miles & Huberman, 1994), (Ellram, 1996), (Meredith, 1998), (Stuart, David, Handfield, McLachlin, & Samson, 2002). Recomendaciones de estos autores se incorporaron en el diseño de esta investigación.

(Yin) (1989), propuso cuatro pruebas para aumentar la validez de la investigación en el estudio de caso, una serie de tácticas para tratar con cada prueba. En la Tabla número 8 de la página 75 presenta las cuatro pruebas, junto con las tácticas y la fase de investigación donde se debe aplicar cada táctica. Una más detallada descripción acerca de cómo se aplicó cada táctica en esta investigación se presenta a continuación.

La primera prueba se refiere a la validez de constructo. La validez de constructo se logra con el establecimiento de medidas operativas correctas de los conceptos que se están estudiando. El objetivo es asegurarse de que la comprensión de las construcciones del investigador reflejan genuinamente los puntos de vista de los entrevistados. Tácticas sugeridas para aumentar la validez de constructo son: el

uso de múltiples fuentes de evidencia, el establecimiento de una cadena de pruebas y que tienen los informantes clave que revisan el proyecto de informe de estudio de caso.

Para ello, utilizamos el modelo conceptual presentado en el capítulo I. El significado del concepto luego fue discutido con el gerente para confirmar que compartían la misma interpretación. La documentación que apoya el punto de vista se pidió siempre y cuando fuera posible. Al final de la etapa de recolección de datos, el proyecto de informe del estudio de caso fue enviado al gerente para revisión con el fin de confirmar que las opiniones se reflejaron con precisión.

La segunda prueba se relaciona con la validez interna. Se logra la validez interna cuando las relaciones causales entre las variables se identifican con precisión. Si el investigador omite la inclusión de un antecedente significativo, o describe una relación que es falsa o sólo está presente bajo condiciones particulares, se dice que la investigación carece de validez interna. Existen tácticas para evitar que este problema se presente en la fase de análisis; donde el investigador debe hacer coincidir patrones, o construir una explicación, o abordar explicaciones contrarias, y el uso de modelos lógicos (Miles & Huberman, 1994). La coincidencia de patrones consiste en comparar un patrón base empírica con uno predicho. Si los patrones coinciden, ayuda al estudio de caso para fortalecer su validez interna. En esta investigación, el modelo predijo que la perspectiva financiera contribuye mucho más en la productividad de la empresa que sin ella. La proposición fue apoyada con los datos financieros que se recogieron. Explicaciones rivales de gestión financiera fueron probados. Por ejemplo se teorizó que la implantación del Balanced Scorecard incrementaría la productividad de la empresa. La explicación rival se descartó cuando se comprobó que la no aplicación del Balanced Scorecard seguiría afectando la productividad.

Tabla 8 Casos de tácticas de estudio de cuatro pruebas de diseño

Prueba	Táctica estudio de caso	Fase de la investigación en que la táctica se produce
La validez de constructo	Se utilizan múltiples fuentes de evidencia	La recolección de datos
	Establecer la cadena de evidencia	La recolección de datos
	Haga que los informantes clave revisen el proyecto de informe del estudio de caso	Composición
La validez interna	Elaboración de patrones	Análisis de datos
	Realizar construcción de la explicación	Análisis de datos
	Abordar explicaciones contrarias	Análisis de datos
	Utilice modelos lógicos	Análisis de datos
Validez externa	Utilice la teoría en los estudios de caso únicos	Diseño de investigación
	Use la lógica de replicación en caso múltiple estudios	Diseño de investigación
Confiabilidad	Utilice protocolo del estudio caso	La recolección de datos
	Desarrollar la base de datos estudio de caso	La recolección de datos

Fuente: Elaboración propia con datos de Matías, Guillermo Enz M.A. en CO-CREATION OF VALUE: MANAGING CROSS-FUNCTIONAL INTERACTIONS IN BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS; The Ohio State University, 2009.

La tercera prueba se relaciona con la validez externa. La validez externa se define como la medida en que los resultados pueden generalizarse más allá de los casos que se utilizaron para la investigación. La investigación tiene que ser diseñada en orden, con el fin de aumentar su aplicabilidad a otras situaciones y establecer el dominio en el que los resultados se puedan extrapolar. Las tácticas son las de comparar los resultados con la teoría existente y utilizar una lógica de replicación.

En esta investigación, se usó la lógica de replicación. Una vez que las características del Balanced Scorecard y su éxito fueron identificados, los nuevos casos que presentaban características similares eran investigados para confirmar que los resultados fueran como se predijo.

La cuarta prueba se ocupa de fiabilidad. La investigación es fiable si puede ser replicada en una muestra diferente, y se obtienen los mismos resultados. El objetivo es reducir al mínimo los errores y sesgos. En este sentido, una documentación clara de los pasos llevados a cabo es de suma importancia. Las tácticas que se sugieren para la cuarta prueba están utilizando un protocolo de investigación y desarrollo de una base de datos de investigación. Ambas estrategias se utilizaron en esta investigación.

3.4.- Horizonte temporal y espacial

Esta investigación se llevó a cabo en un periodo de 12 meses y se realizó en la empresa “Eurolatina Investment Trading SA de CV” dedicada a la compra venta de maquinaria textil y ubicada en la región sur del estado de Guanajuato.

3.5.- Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación serán los directivos y empleados de la empresa comercializadora de maquinaria textil de la región sur del estado de Guanajuato.

3.6.- Tipo de Investigación

Los estudios de casos pueden ser clasificados como explicativo, exploratorio, y descriptivo (Yin, 1989); (Ellram, 1996); (Miles & Huberman, 1994). Los estudios de casos explicativos son los más adecuados para responder a los "por qué" y "cómo". Los estudios de caso exploratorios son apropiados en situaciones en las que existe una comprensión inicial de los fenómenos y preguntas claras que quieren ser tratadas. Estos deben reservarse para la investigación de situaciones

en las que existe poco conocimiento previo del fenómeno; donde el investigador persigue ideas que pueden conducir a la formulación de preguntas de investigación significativas.

Los estudios de caso descriptivos se limitan a la descripción de lo que observa el investigador, con poca preocupación por el desarrollo de los estados que se pueden generalizar a otras situaciones. Aunque los tres tipos de estudios de caso pueden superponerse, el principal tipo de estudio de caso utilizado en esta investigación es explicativo. De acuerdo con (Miles & Huberman, 1994), un enfoque de estudio de caso explicativo tiene cuatro características:

1. Se trata de un amplio contacto entre el investigador y la situación de la vida real.
2. El papel del investigador es obtener una visión holística de la situación. Es decir, una comprensión sistémica, integrada y global de lo implícito y reglas explícitas que rigen la situación.
3. El investigador puede usar su intuición y conocimiento previo adquirido desde la experiencia o la literatura existente para enriquecer la teoría.
4. El objetivo principal es explicar las formas en que las personas llegan a entender, o dan cuenta, sobre cómo actúan y manejan sus situaciones del día a día.

Se utiliza un enfoque de estudio de caso porque el investigador tuvo la oportunidad de participar como observador directo en cada una de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Esto proporciona al investigador una valiosa comprensión que se habría perdido si no está incluido en el análisis.

El uso del enfoque de estudio de casos ha ido ganando aceptación en la investigación de negocios durante la última década (Ellram, 1996); (Halinen & Törnroos, 2005); (Barratt, Choi., & Mei, 2007). Esto se puede atribuir a una

llamada de los estudiosos de la investigación empírica que explican temas de negocios contemporáneas en un contexto del mundo real (Meredith, 1998).

Además, la falta de rigor que por lo general se atribuye a la investigación cualitativa ha sido reforzada con una serie de publicaciones que cubren los aspectos metodológicos y de investigación cualitativa por ejemplo, (Eisenhardt, 1989), (Yin, 1989), (Miles & Huberman, 1994), (Strauss & Corbin, 1998). El diseño de esta investigación incorpora las recomendaciones proporcionadas en la literatura.

En ese mismo contexto, esta investigación tuvo un diseño transeccional, ya que la información obtenida se recopiló en un único momento de la investigación que comprendió el periodo de julio de 2014 a junio de 2015, al interior de la empresa comercializadora de maquinaria textil Eurolatina Investment Trading, SA de CV.

Del mismo modo, se plantea un diseño transversal (al estudiarse desde diferentes ámbitos) correlacional ya que lo que se buscó fue identificar como están relacionadas y el nivel de relación que tienen las variables independientes –PF, PC, PRI, y las PCH- en la variable dependiente –la Implantación del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)- como se pudo apreciar en el capítulo 4 de esta investigación.

En lo concerniente, al método de recolección de la información, esta se recogió a partir de la observación de las actitudes del personal de los diferentes departamentos de la empresa objeto de este análisis, así como de las entrevistas constantes con los directivos y clientes de la misma.

También es importante agregar que este es un estudio de caso, que se realizó específicamente a partir de la observación del comportamiento de la empresa Eurolatina Investment Trading SA de CV sujeto de investigación. Aunque sin perder de vista que partimos de una teoría que apoya el Balanced Scorecard y que demuestra su importancia tanto en el plano académico como empresarial.

Esta investigación tendrá un carácter mixto (cuantitativo–cualitativo) predominantemente de las variables seleccionadas, llevadas al plano empírico en la empresa comercializadora de maquinaria textil ubicada en la región sur del estado de Guanajuato, con la finalidad de contar con una herramienta de análisis en la medición del desempeño, a la vez que, con un marco para la alineación de los recursos humanos de la empresa, información y organización del capital con su estrategia de desarrollo.

El sustento teórico de la presente investigación se ubica, en primer término, en la fundamentación del concepto del Balanced Scorecard, en donde se hace un análisis de lo publicado acerca del tema de estudio en las diferentes revistas internacionales, además de hacer una revisión de tesis doctorales de diversas nacionalidades de este mismo tema.

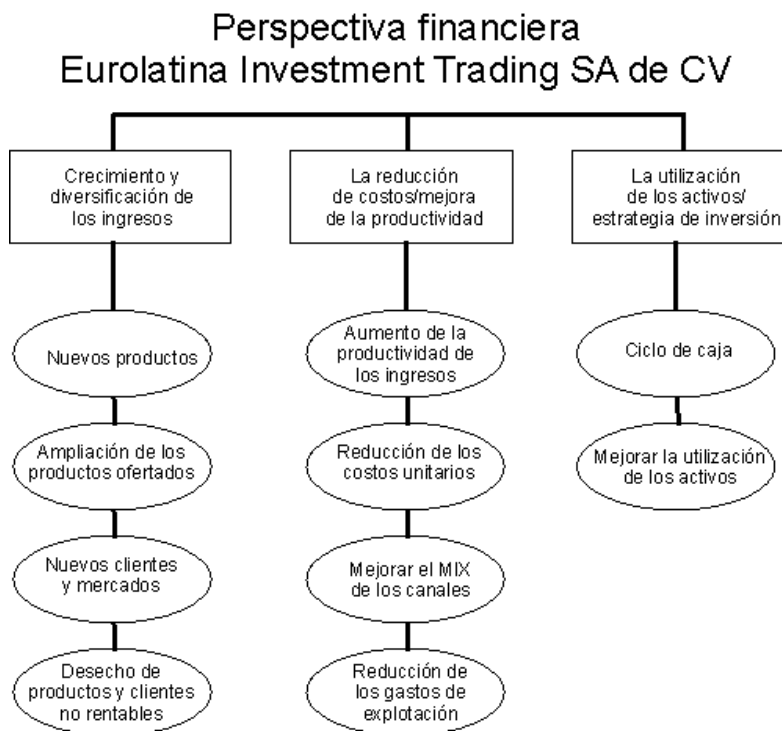
No podríamos dejar de citar a los autores referentes en el tema del Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan y David P. Norton y que son considerados las máximas autoridades en este campo. Por último hicimos un comparativo sobre diversas aportaciones encontradas sobre el tema con la intención de formar un modelo propio que se adapte a la necesidad de la empresa objeto del presente estudio.

CAPITULO IV.- LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA EUROLATINA INVESTMENT TRADING, SA DE CV EN LA REGION SUR DEL ESTADO DE GUANAJUATO; “UN ESTUDIO DE CASO”.

La implementación del Balanced Scorecard en la empresa Eurolatina Investment Trading SA de CV se llevó a cabo a partir del análisis de las cuatro perspectivas tomadas del modelo general propuesto por (Kaplan & Norton, 1996), la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento; todas ellas que a continuación se revisan en el plano de su instrumentación práctica:

4.1. Perspectiva Financiera.

Figura 8



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo general del BSC de esta investigación.

Una vez definido el enfoque en el que la maximización de valor es el fin último de los accionistas, se definieron los objetivos estratégicos a partir del enfoque general del Cuadro de Mando Integral (BSC), retomando sólo aquellos objetivos e inductores que son viables en su instrumentación en la empresa en estudio:

4.1.1.- El “*crecimiento y diversificación de los ingresos*”,

Se refiere a la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

INDUCTOR I.- Nuevos productos.- Se consiguió la exclusividad nacional como distribuidor de una marca de maquinaria de origen Japonés y manufactura china destacada por su innovación en tipos de maquinaria y versatilidad de la misma (salió a la venta una máquina de tejido de punto para hacer el upper¹ de tenis).

Indicador.- Ingresos del periodo Julio 2014-junio 2015

INDUCTOR II.- Ampliación de los servicios ofertados.- Se abrió el departamento de servicios técnicos con la intención de ofrecer a los clientes un servicio al que no se le había prestado la atención debida como lo es la asistencia técnica personal en taller y vía telefónica.

Indicador.- Ingresos del periodo Julio 2014-junio 2015 por concepto de servicios técnicos.

INDUCTOR III.- Nuevos clientes y mercados.- Se reestructuró el departamento de ventas dividiéndose el mercado nacional y designándose por vendedor en específico.

Indicador.- 1.-Porcentaje de ingresos del periodo julio 2014-junio de 2015 procedentes de nuevos clientes e incremento de la cuota de segmentos de

¹¹ Parte superior del Teni, cubierta.

mercados y porcentaje de ingresos procedentes de nuevas regiones geográficas (Ilustración 1).

Ilustración 1 Zonas de la República mexicana con mayor influencia en el mercado (Edo Mex, Puebla, Tlaxcala, Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato)



INDUCTOR IV.- Identificación y desecho de productos y clientes no rentables.- Se procedió a la revisión e identificación de clientes problemáticos y de difícil cobranza, reconsiderando la modificación en las propuestas de venta en algunos casos y el desecho del cliente en otros. Del mismo modo se sustituyó la política de ventas de recibir en la negociación maquinaria ya obsoleta por la de ya no incluir en dicha negociación este tipo de maquinaria.

Indicador.- Porcentaje de cartera vencida.

4.1.2.- La “reducción de costos/mejora de la productividad”

Este objetivo supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocios.

INDUCTOR I.- El aumento de la productividad de los ingresos.- Se identificó las áreas de oportunidad de la empresa y de sus productos dando prioridad a productos y servicios con mayor valor añadido.

Indicador.- Productividad de los ingresos.

INDUCTOR II.- La reducción de los costos unitarios.- Se trata de alcanzar unos niveles de costos competitivos y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, para contribuir a conseguir mayores índices de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones.

Indicador.- Antes del BSC se costeaba por los métodos tradicionales sin identificar los costos indirectos y por lo tanto su influencia en el precio de los productos, ahora se utiliza el sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC), lo que nos ha permitido visualizar donde se pueden tener ahorros.

INDUCTOR III.- Mejorar el mix de los canales.- se adquirió un software ERP para pasar la relación con clientes y proveedores de canales procesados manualmente y de alto costo, a los canales electrónicos de bajo costo.

INDUCTOR IV.- Reducción de los gastos de explotación.- Se modificó los sistemas de pago de comisiones sobre ventas, y se mejoraron los controles de los gastos generales y de administración.

4.1.3.- La “*utilización de los activos/estrategia de inversión*”.

Con esta medida se intenta reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar el volumen del negocio; se hace el esfuerzo por la utilización óptima de los activos fijos y la utilización más eficiente los recursos

escasos. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

INDUCTOR I.- Ciclo de caja.- Se ha modificado las políticas de venta en relación con los plazos de pago.

Indicador.- Ciclo de caja.

INDUCTOR II.- Mejorar la utilización de los activos.- Se invirtió sólo en sistemas de información y equipos especializados acordes al tamaño del negocio, se dejó de rentar instalaciones de poco uso y se hizo eficiente el uso de del capital intelectual y humano.

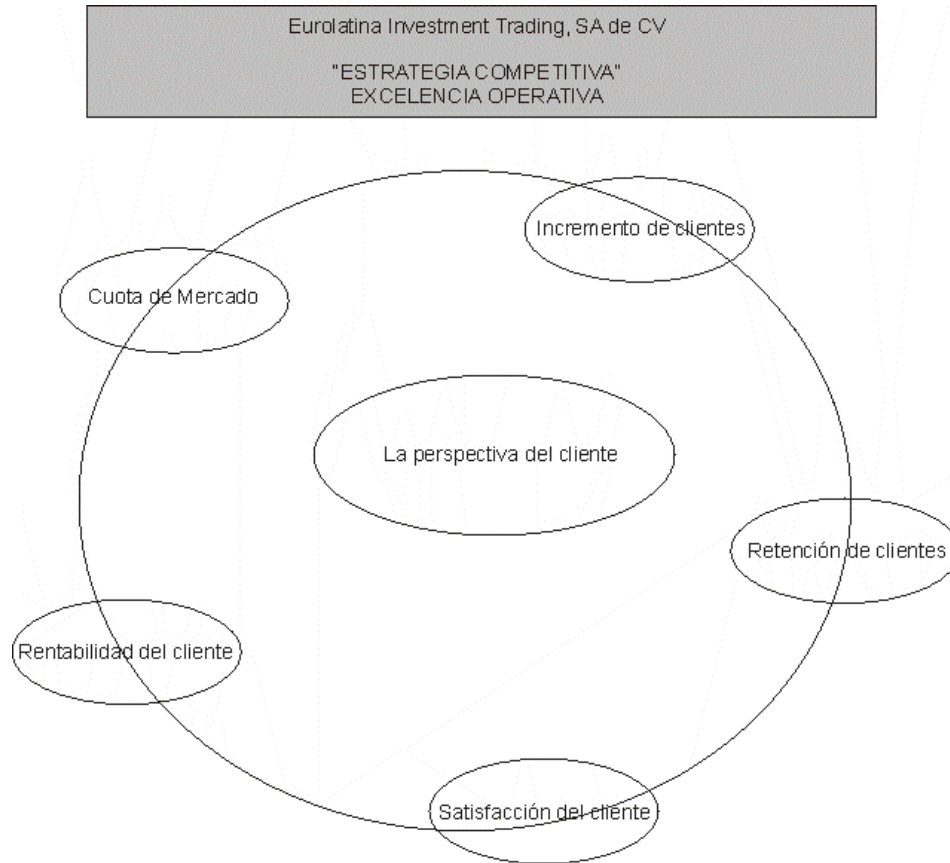
Indicador.- Porcentaje del gasto destinado al pago de rentas y servicios.

PORCENTAJE DEL TOTAL DE LOS INGRESOS DE LA EMPRESA	SIN BSC	CON BSC
Gastos destinados al pago de rentas	0.73%	0.22%
Gastos destinados al pago de servicios técnicos especializados.	3.5%	0.69%

La finalidad de los anteriores objetivos estratégicos nos condujo a la instrumentación de los siguientes inductores de valor, que a su vez nos muestran los resultados obtenidos de su aplicación.

4.2. Perspectiva del Cliente.

Figura 9 La perspectiva del cliente



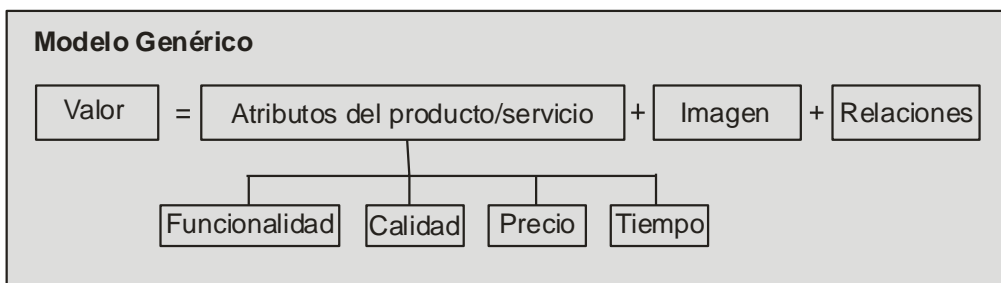
Una vez conocidos los objetivos estratégicos financieros procedimos a la selección de los objetivos estratégicos de la perspectiva de los clientes, partiendo de la definición de nuestra proposición de valor, entendida esta como la forma en que se comunica aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Consideramos como elementos generales de nuestra proposición de valor los siguientes:

- a) **Atributos de nuestros productos y servicios.-** Consideramos como una ventaja competitiva el brindar a nuestro mercado objetivo maquinaria para tejido de punto *funcional* (versátil en cuanto diseño y temporada), a buen *precio* (y diferentes opciones de pago) y con una *calidad* por encima de nuestra competencia, al contar con técnicos calificados y una infraestructura física y de capital humano capaz de resolver cualquier problema que pudiera presentarse.
- b) **La relación con los clientes.-** Se trabajó arduamente con el equipo de ventas para el establecimiento de canales adecuados de comunicación con los clientes y dado la particularidad de este tipo de venta de maquinaria, establecer compromisos de entrega de maquinaria sin temor al incumplimiento en los plazos de entrega y/o la venta de un servicio. Se instituyó un manual de procedimientos para su aplicación puntual.
- c) **Imagen y prestigio.-** Se creó una página Web (correo institucional), se participa en exposiciones de maquinaria textil a nivel nacional y en alguna otra de ropa y calzado, además de que se colocaron anuncios espectaculares en las ciudades ya identificadas como productoras de prendas de vestir.

Figura 10

La propuesta de Valor Añadido al Cliente



Fuente: Elaboración propia con datos de (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996)

4.2.1.- Elementos de la propuesta de Valor de Eurolatina Investment Trading, SA de CV:

a) Tiempo.- Se han establecido en el manual de procesos los tiempos máximos de respuesta a los clientes en cada caso en particular (Instalación, garantía y servicio).

Inductor.-. Porcentaje de máquinas que se entregan en tiempo y forma y servicios que se atienden en los tiempos establecidos.

Tabla 9 Porcentaje de máquinas que se entregan en tiempo y forma y servicios que se atienden en los tiempos establecidos.		
ACCION	SBSC	CON BSC
Máquinas entregadas en tiempo y forma	73 de 101	98 de 120
Servicios atendidos a tiempo	Sin información	25 de 30

b) Calidad.- Se trabaja de manera sistemática en cada uno de los procesos que forman parte del proceso de trabajo general de la empresa. Se estableció un reporte de servicios por garantía por máquina entregada.

Inductores.-

Tabla 10 Servicios realizados por garantía		
ACCION	SBSC	CON BSC
Servicios realizados por garantía.	42	12
Número de reclamaciones	4	1

c) Precio.- Se otorgan servicios adicionales como complemento en la compra.

Inductores.- Por cuestiones propias de la oferta y demanda los precios de la maquinaria han bajado en promedio de entre un 10 a un 20 por ciento, a pesar de ello la empresa gracias a este nuevo sistema de control (BSC) ahora se permite otorgar beneficios adicionales a los clientes como los son: diseños, garantías extendidas, refacciones usadas adicionales.

Una vez definida nuestra propuesta de valor al cliente y tomando como referencia la aportación de Treacy y Wiersema (1995), citados por (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012) en cuanto a la existencia de tres estrategias competitivas generales en las empresas líderes “Liderazgo de Producto”, “Intimidad con la Clientela y “Excelencia Operativa”, la empresa decidió elegir esta última como su estrategia a seguir para cumplir con sus objetivos en la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral (BSC) y para lo cual, una vez seleccionado el segmento de mercado a penetrar, se trazó los siguientes objetivos estratégicos.

4.2.2.- Objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente.

I.- Cuota de Mercado.- De acuerdo a la capacidad financiera de la empresa y a los antecedentes de capacidad del mercado, se fijó la meta de venta para el periodo en estudio, de 100 máquinas en los diferentes modelos que se ofrecen en el mercado nacional.

Inductor.- Actualmente la empresa atiende el 33 por ciento del mercado nacional.

II.- Incremento de clientes.- Se fijó como política de ventas la obligación de que los tres agentes de ventas concretaran por lo menos una venta al mes a un nuevo cliente.

Inductor.-

Tabla 11 Máquinas vendidas en el periodo julio 2014-junio 2015	
Total de máquinas vendidas en el periodo	120
Máquinas vendidas a clientes que realizaron compras en otros periodos	78
Máquinas vendidas a clientes nuevos	42

III.- Retención de clientes.- Se elaboró una lista de clientes a los que se les llama o visita por lo menos una vez al mes para dar seguimiento a sus necesidades, con la finalidad de que nos consideren como sus proveedores en caso de ser necesario.

Inductor.-

ANEXO 1 BITACORA DE SEGUIMIENTO A CLIENTES.

IV.- Satisfacción del cliente.- A partir de los criterios de la propuesta de valor añadido se pide una retroalimentación constante a algunos clientes para conocer su punto de vista sobre la empresa y su personal.

Inductor.-

ANEXO 2 CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE.

V.- Rentabilidad del cliente.- En el periodo que se analiza se realizó una depuración de la cartera de clientes manteniendo sólo a los que se consideraron redituables y “no problemáticos”.

Inductor.- Se instrumentó a partir de este año el sistema de Costeo Basado en Actividades lo que nos ha permitido medir la rentabilidad individual y agregada del cliente.

Tabla 12 Control de clientes

CONCEPTO	SBSC	CBSC
Total de clientes atendidos	150	170
Clientes morosos	10	3
Clientes problemáticos identificados	8	3

Figura 11

Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente

CLIENTES	RENTABLE	NO RENTABLE
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Fuente: Elaboración propia con información tomada del libro The Balanced Scorecard: Translating strategy into action de Kaplan Robert S. & Norton DP, Harvard Business School press 1996.

4.3. Perspectiva del Proceso Interno.

Figura 12



Continuando con la implementación del Cuadro de Mando Integral (BSC) en la empresa, es común que se continúe con la instrumentación de lo concerniente a la perspectiva del proceso interno. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que cumplirán los objetivos establecidos por los clientes y accionistas.

En nuestro caso empezamos con la definición de la cadena de valor de los procesos internos; lo hicimos iniciando en el proceso de innovación –identificando las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades-, continuamos con los procesos operativos – entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y por último terminamos con el servicio posventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

4.3.1.- La cadena de valor del proceso interno de Eurolatina Investment Trading SA de CV.

A.- El proceso de innovación:

- 1) **Investigación de mercado.-** Nuestro mercado meta se encuentra particularmente en el centro del país fuertemente en los estados de Guanajuato, Jalisco, Aguascalientes, Estado de México, Hidalgo, Puebla y

Tlaxcala y del que estamos seguros por experiencias de años anteriores que soporta la colocación de alrededor de 300 máquinas anuales en sus diferentes opciones. En este mismo contexto se llevó a cabo una reclasificación y depuración de la cartera de clientes existente y se pidió al personal de ventas la búsqueda de por lo menos dos nuevos clientes a visitar por mes. Desde el mes de julio del 2014 se solicita a los agentes de ventas un reporte sobre las preferencias de los clientes visitados, así como de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado (*input*).

- 2) **Diseño y desarrollo del producto/servicio.-** Se modificaron las políticas generales de venta con la intención de ofrecer a los clientes servicios adicionales como extensión de las garantías, plazos de entrega en tiempo y forma y la entrega de algunos diseños especiales como un plus, esto en lo que respecta a la venta de la maquinaria existente a la vez que se trabajó en la promoción de un nuevo tipo de maquinaria.

NOTA: No se establecen indicadores por tratarse de máquinas ya probadas en otros mercados internacionales.

B.- El proceso operativo.- Se hicieron mejoras en los manuales de operación existentes identificando los cuellos de botella para ofrecer soluciones que condujeron a mejoras en la entrega eficiente, consistente y oportuna de la maquinaria vendida a los clientes existentes y a los nuevos.

Indicadores de actuación

- a) Atributos de la actuación crítica.- Se estableció como política de venta el ofrecimiento de maquinaria existente en inventario o bien ya se hubiera adquirido en mercados internacionales y se contara con una fecha casi cierta de su arribo a territorio nacional, descartándose ventas de mercancías que aunque se tuvieran identificadas aún no fueran propiedad de la empresa.

- b) Tiempo de respuesta.- Se fijó como política de entrega de maquinaria reacondicionada plazos de entrega no mayores a 30 días naturales y 5 días como máximo para responder a reportes de garantías.
- c) Calidad.- Se Estableció como medida de control de calidad un check list posterior a la etapa de prueba y con ello se redujeron en un 60 por ciento los reportes de servicios por requerimientos de garantías. 42 servicios antes del BSC y 12 servicios en el periodo estudiado.
- d) Costo.- Con la aplicación de estas medidas se redujeron los costos por garantías y en consecuencias los de cobranza.

Tabla 13 Comparativo de costos por garantías		
CONCEPTO	MONTO SBSC	MONTO CBSC
Costo por garantías	\$336,000.00	\$96,000.00

C.- El servicio posventa.- Se establecieron bitácoras de seguimiento de la venta que incluyen llamadas telefónicas al cliente desde 1 vez a la semana durante el primer mes, 1 llamada a la quincena el segundo mes y una llamada final al tercer mes para asegurar que la maquinaria entregada funcionó correctamente.

Indicadores de actuación

- a) **Tiempo.-** Con la implantación de las bitácoras se atendió en tiempo cualquier requerimiento con lo que se tuvo a clientes contentos y seguros.
- b) **Calidad.-**
 - b).1.- procesos de facturación, cobro y Solución de problemas. Como política de calidad y en cumplimiento a la norma del SAT se estableció como regla del departamento de contabilidad el elaborar la factura correspondiente al momento mismo del pago; así mismo la mejor atención

posventa trajo como consecuencia una mejoría en las actividades de cobro y permitió la solución oportuna de los problemas que se presentan en esta fase.

b).2.- Tasas de maquinaria entregadas con defectos. De cada 10 máquinas entregadas sólo 2 de ellas fueron reportadas con problemas mecánicos y/o electrónicos.

b).3.- Reconstrucción. De cada 10 máquinas entregadas 8 fueron consideradas en buen estado por los clientes.

b).4.- Reprocesos. Del total de la maquinaria reconstruida y vendida sólo en una ocasión en este periodo se tuvo que volver a procesar la maquina por no dejarla en buenas condiciones.

b).5.- Devoluciones. No se presentaron devoluciones en el periodo.

b).6.- Porcentaje de procesos bajo control estadístico. Actualmente a los 5 procesos con que cuenta la empresa, en el área operativa, se les lleva registro estadístico (Lavado, reconstrucción, prueba, instalación, garantía).

c) Costo

c).1.- eficiencia.- Antes de la implantación del Cuadro de Mando Integral (BSC) el costo promedio de reconstrucción de una máquina rondaba alrededor de los \$2,000 dólares, a partir de los controles del CMI esto se redujo hasta en un 50% ubicándose la mayor cuantía de ahorros en la fase de las garantías.

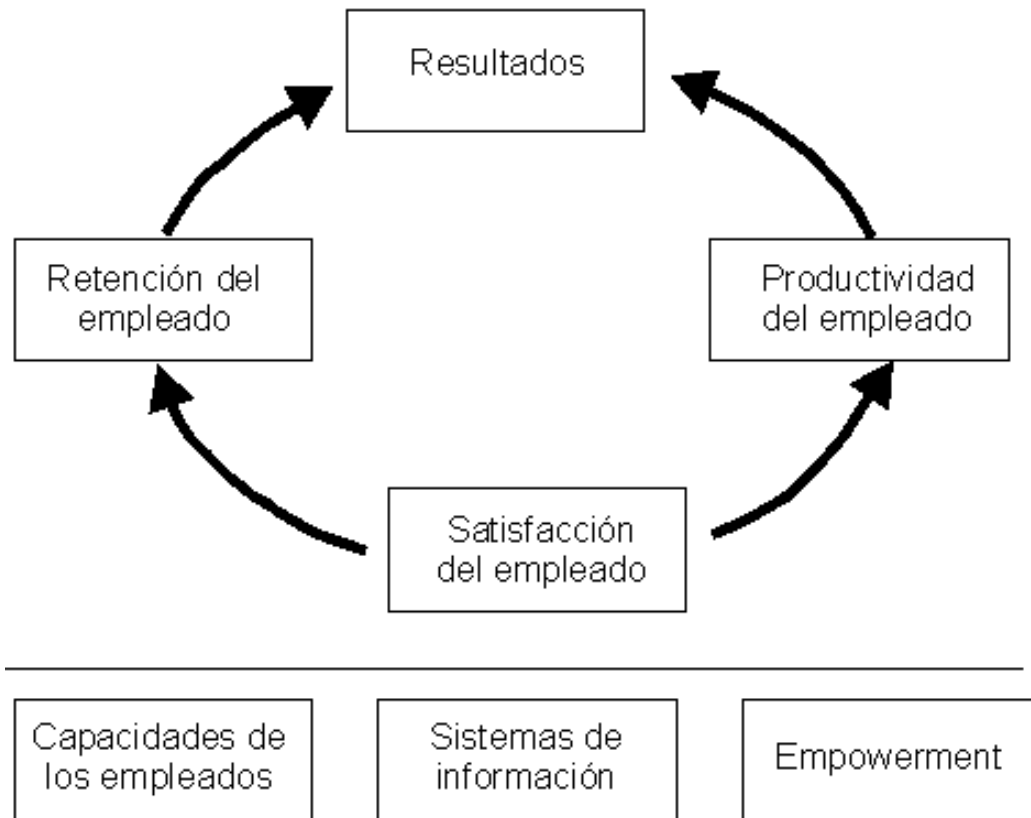
c).2.- Productividad.- Un 80% de los problemas que se presentan en la fase de posventa (garantías) se solucionan con una sola visita.

c).3.- Costeo basado en actividades (ABC).- A partir de su instrumentación se pudieron obtener unos indicadores de los costos reales del proceso que permitieron a los directivos, junto con los indicadores del tiempo del ciclo y de la calidad, contar con parámetros importantes en la toma de decisiones.

4.4. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Figura 13

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Eurolatina Investment Trading SA de CV



Para cumplimentar o garantizar que se logren los objetivos de las tres anteriores perspectivas es necesario desarrollar objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización (capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización). Dicho de otra manera, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos

resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral (BSC).

4.4.1.- Variables

A.- Las capacidades de los empleados.- Durante el periodo de estudio, se han llevado a cabo cursos de capacitación constante particularmente en las áreas donde a pregunta expresa a los empleados la empresa se encuentra en desventaja. La mayoría de ellos son impartidos por el propio personal de la empresa con mayor grado de calificación en lo que a operación técnica se refiere, como por ejemplo: “reconstrucción de carros de trabajo”, “cursos de diseño por computadora”, en otros casos, cuando se ha requerido, se ha acudido a instituciones calificadas para la impartición de capacitación en “electrónica básica, “atención al cliente” y “desarrollo humano”.

Indicadores:

1.- La satisfacción del empleado.- Dado que se trata de una empresa pequeña se realizan de manera periódica (normalmente semanales) reuniones “no formales” tipo charla donde se escuchan opiniones diversas sobre el sentir de los empleados respecto a su trabajo y sus expectativas de crecimiento en la empresa. También se le proporciona información sobre las ventas colocadas y se les pide participen en la elaboración de la programación de las actividades de la semana siguiente.

ANEXO 3 PROGRAMA DE TRABAJO SEMANAL

2.- La retención del empleado.- El porcentaje de rotación del personal es casi nulo, se cuenta con el mismo personal en los últimos 3 años.

3.- La productividad del empleado.- Al haber iniciado con las capacitaciones nos ha permitido la disminución de errores en los diferentes procesos lo que ha

permitido el ahorro de recursos al entregar maquinaria de mayor calidad reduciendo los gastos por garantías: VER TABLA 10.

4.4.2.- Inductores de Aprendizaje y Crecimiento para situaciones concretas.

Los inductores tienden a derivarse de varios elementos críticos: perfeccionamiento de la plantilla, capacidades de sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

A.- Perfeccionamiento de la plantilla.

Los objetivos estratégicos que la empresa se planteó en la perspectiva financiera y del cliente nos condujo a que algunos empleado tuvieran que cambiar de papeles y de responsabilidades acordes a los ahora nuevos objetivos estratégicos. Esta “Recualificación” se presentó en dos dimensiones:

- La Recualificación exigida. Al 100% (21) del personal se le impartieron cursos de desarrollo humano, sobre todo con el ánimo de sensibilizarlos en la necesidad de **cambio de actitud**.
- El porcentaje de plantilla que necesitó ser recualificado. Sólo el 19% (4) del personal necesitó ser recualificado por no tener los conocimientos mínimos indispensables para el puesto que se requería.

B.- Las capacidades de los sistemas de información

Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones (Kaplan & Norton, 1996).

Como una forma de apoyo a los empleados en la mejora de sus procesos, se adquirieron dos software uno para control de clientes “B1 SALES” y otro para control de la producción “CONTROL 2000”

Indicadores.- Sólo 4 (Administración, contabilidad, ventas, recepción) de los 7 departamentos de la empresa cuentan con sistemas de información electrónicos, haciendo hincapié en el personal que está de cara al público y que dispone de acceso online sobre la información a los clientes.

C.- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

La motivación e iniciativa de los empleados es un factor clave para el logro de los objetivos de formación y crecimiento y se centra en el clima de la organización.

Indicadores de motivación.- Como se comentó líneas arriba al tratarse de una empresa pequeña, se realizan reuniones semanales “tipo charla” por lo que no se considera necesario contar con un registro de número de sugerencias por empleado y número de sugerencias puestas en práctica, pues en dichas reuniones se dan sugerencias que ahí mismo se toman en cuenta o se rechazan y son del conocimiento de todos.

Indicadores de coherencia de objetivos.- Al inicio del periodo se dieron a conocer los objetivos de la empresa y se acordó con los propios trabajadores equiparar los objetivos individuales con los de la organización, todos ellos agrupados en el Cuadro de Mando Integral.

a).- Indicadores de la actuación basados en los equipos.

- El 100 % de los directivos se encuentran expuestos al Cuadro de Mando Integral.
- El 100% del personal está expuesto al Cuadro de Mando Integral.

b).- Indicadores de la actuación de equipo.

- Se pregunta en las reuniones semanales si las distintas áreas del negocio se están apoyando y creando oportunidades las unas para las otras.

- Número de compromisos integrados. Por el formato mismo del negocio, en todos los proyectos participan todas las áreas del negocio.
- Porcentaje de equipos con incentivos compartidos: Se trata de prácticamente sólo dos equipos cuyos miembros comparten objetivos e incentivos comunes entre los equipos.

RESULTADOS

1.- Crecimiento de la cifras del negocio.

El “crecimiento y diversificación de los ingresos”,

Tabla 14 EUROLATINA INVESTMENT TRADING, SA DE CV

Ingresos del periodo Julio 2014-junio 2015

(Porcentaje de participación)

Venta de modelos tradicionales de maquinaria	Venta de modelos nuevos de maquinas	Servicios Técnicos
35%	60%	5%

Fuente: Elaboración propia con datos recabados de la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV.

Tabla 15 Eurolatina Investment Trading, SA de CV

Porcentaje de cartera vencida

Porcentaje de cartera vencida sin BSC	Porcentaje de cartera vencida con la implantación del BSC
2.79%	2.10%

Fuente: Elaboración propia con datos recabados de la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV.

La “reducción de costos/mejora de la productividad”

Tabla 16 Comparativo de la productividad de los ingresos

CONCEPTO	JUL/13–JUN/14	JUL/14–JUN/15
Maquinas usadas nivel 1 vendidas en el periodo	32	40
Maquinas usadas nivel 2 vendidas en el periodo	60	10
Maquinas nuevas vendidas en el periodo	9	70
TOTALES	101	120

Fuente: Elaboración propia con datos recabados de la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV.

Mejorar el mix de los canales.-

SIN BSC	CON BSC
Se tenía el control de clientes y proveedores mediante un listado elaborado en hoja de cálculo y su seguimiento a través de anotaciones y la memoria de los agentes de ventas.	Los clientes y proveedores son administrados a través de un software específico para su seguimiento, el cual además de brindar la información general de clientes y proveedores también emite información para la atención en tiempo y formas sobre ellos y sus necesidades.

Reducción de los gastos de explotación.-

SIN BSC	CON BSC
Las comisiones por ventas se pagaban mediante un porcentaje aplicado directamente al monto de la operación, sin tomar en consideración las obligaciones de venta para con la empresa.	Las comisiones por ventas se pagan mediante un porcentaje aplicado directamente al monto de la operación, el cual se subdivide a su vez en porciones que se van pagando en la medida que se van cumpliendo con cada una de las etapas de la venta como lo son: contacto, cierre de la venta, formalización y posventa.

La “utilización de los activos/estrategia de inversión”.

Ciclo de caja.-

SIN BSC	CON BSC
Los plazos de pago generalmente se daban para cubrirse hasta fin de año, sin ocuparse de dar seguimiento mensual para su abono a cuenta, lo que dificultaba su cobro al vencimiento.	Los plazos de pago se siguen dando para cubrirse hasta fin de año, pero ahora se da seguimiento mensual para su abono a cuenta y con ello se facilita el cobro a su vencimiento.

2.- Rentabilidad económica

$$TIR = \frac{UAFIR}{Ventas} \times \frac{Ventas}{AO}$$

UAFIR= Utilidad antes de financiamientos e impuestos

AO= promedio de activos en operación

TIR= 12.51%

3.- La sostenibilidad

Tabla 17 Comportamiento de la industria textil y del vestido por clase de actividad, analizado a través del personal ocupado. Serie anual 2007-2012

Subsector	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Fabricación de prendas de vestir tejido de punto.	13,281	11,493	11,259	11,510	9,893	9,472

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de INEGI La Industria Textil y del Vestido 2013, series estadísticas sectoriales.

**Tabla 18 Comportamiento de las ventas globales de maquinaria
Eurolatina Investment Trading, SA de CV**

Maquinas vendidas	Julio 2013 – junio 2014	Julio 2014 – junio 2015
Total	101	120

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la cifras de la empresa Eurolatina Investment Trading SA de CV

4.- La liquidez.

RAZÓN CIRCULANTE:

ACTIVO CIRCULANTE

PASIVO CIRCULANTE

=1.38

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De conformidad con los datos obtenidos del informe anual 2009 emitido por la Organización Mundial de Comercio; durante el periodo de 2000-2009 el sector textil dedicado a las prendas del vestir, ha mostrado una tendencia a la baja, disminuyendo su exportaciones en un -51.74 por ciento durante dicho periodo.

El panorama del sector textil de la región sur del estado de Guanajuato de los último años, ha sido muy similar a la tendencia nacional, esta situación motivó el interés por profundizar en el conocimiento de las causas de dicha tendencia a través de la investigación, en particular, de la estructura de la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV, concluyendo en la necesidad de sugerir el uso de sistemas de gestión, control y medición de resultados.

Se puso en práctica un sistema de control y medición de resultados en la empresa señalada, conocido como Balanced Scorecard, el cual fue instrumentado durante el periodo de Julio 2014 a junio de 2015, y de cuya práctica se obtuvieron los resultados que han permitido a la empresa mejorar sus ingresos a través de la aplicación de controles y posteriores medidas de seguimiento en lo referente a la forma en cómo se manejan lo diferentes recursos con que se cuenta.

A través de sus cuatro grandes perspectivas ha permitido mejorar rotundamente los sistemas de control y evaluación de resultados, permitiendo hacer las adecuaciones en cada uno de los procesos cuando estos se han necesitado, es decir, ha permitido a la gerencia general o alta dirección el poder tomar decisiones en tiempo y en forma lo que le ha valido en el incremento de la productividad y su consecuente mejora en los ingresos en general.

Con la implementación de la perspectiva financiera se fijaron políticas de carácter financiero de largo plazo, ya no sólo pensando en cifras cuantitativas impuestas de manera unilateral, sino procurando fijarse objetivos de largo alcance que de manera inevitable habrían de conducir a la empresa a alcanzar el crecimiento de

sus ingresos. Inductores de actuación como el “crecimiento y diversificación de los ingresos”, la “*reducción de costos/mejora de la productividad*” y la “*utilización de los activos/estrategia de inversión*” todos ellos en conjunto abonaron para que la empresa mejorara su situación financiera a través del incremento de sus ventas y de la obtención de ahorros que de otra manera hubiera sido más difícil de obtener.

Con la perspectiva del cliente se pudo identificar plenamente cuáles son las necesidades reales del cliente, gracias a una bien formulada propuesta de valor se definieron los objetivos estratégicos a trabajar, se puso especial cuidado en la selección de la Cuota de Mercado; en el incremento, la retención; la satisfacción y la rentabilidad del cliente, esfuerzos todos ellos que indudablemente contribuyeron en el fortalecimiento de la perspectiva financiera previamente formulada.

Así mismo la perspectiva del control interno permitió generar las condiciones de infraestructura necesarias y centrar sus indicadores en aquellos procesos que cumplieron los objetivos establecidos por los clientes y accionistas.

La definición de la cadena de valor ha sido una herramienta importantísima de los procesos internos; ello nos permitió identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones a esas necesidades, así mismo nos ayudó en la mejora en tiempo, forma y calidad para la entrega de productos y servicios a los clientes y por último mejoramos el servicio de posventa, a través de sistemas de seguimiento de garantías y satisfacción del cliente.

Todo lo anterior resultaría inoperante sin la perspectiva del aprendizaje y conocimiento, los indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, como la capacidad del personal, los sistemas y los procesos de la organización jugaron un papel muy importante para haber conseguido los resultados positivos en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Las capacidades de los empleados, potenciada a través de capacitación constante; la satisfacción del empleado reflejada en las opiniones y la familiaridad de todos los empleados; la retención del empleado vista en la nula rotación del personal y la mejora constante de la productividad del empleado han sido un pilar


fundamental en la recomposición de los diferentes procesos en particular y del desarrollo de la empresa en general durante el periodo de estudio.

Es conveniente puntualizar que todos estos avances fueron posibles gracias a la disposición y colaboración de la alta dirección de la empresa, el compromiso con el que tomaron las diferentes propuestas del Cuadro de Mando Integral abonó mucho para alcanzar los resultados obtenidos. Para garantizar que dichos resultados positivos se sigan dando es muy importante que los controles aquí establecidos se sigan actualizando frecuentemente que se lleven a cabo las evaluaciones bajo los mismos criterios y procedimientos establecidos sin dejar de lado el irlos perfeccionándolos con la propia experiencia de los acontecimientos.

En ese mismo sentido no debemos perder de vista que por tratarse de un estudio de carácter administrativo inmerso en un contexto de carácter regional a su vez influido por la dinámica de la globalización, los resultados obtenidos en este caso en particular, aunque estos se hayan obtenido mediante el uso de un método de investigación “científicamente” probados y en consecuencia sus resultados puedan ser considerados de carácter general, se debe ser muy cuidadoso al querer usar la metodología aquí instrumentada a la hora de utilizarlo en otros casos en particular.

A manera de una conclusión general, la implantación del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), usando el método de estudio de caso permitió conocer la descripción casi de manera fotográfica de la situación de la empresa Eurolatina Investment Trading, SA de CV, lo que me abonó en la toma de decisiones correctas de una manera fácil y sencilla para alcanzar los objetivos de la alta dirección de llevar a la empresa por el camino de la mejora continua y del incremento de la rentabilidad.

ANEXO 1

			DIVISION TEXTIL		
BITACORA DEL CLIENTE ÁREA VENTAS					
NOMBRE DEL CLIENTE FORMA DE PRIMER CONTACTO FECHA DE PRIMER CONTACTO DOMICILIO TELEFONO Y CORREO ELECTRONICO					
		FECHA			
ACCION REALIZADA		LLAMADA Y/O VISITA	PROXIMA	RESULTADO DE LA ACCION	

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE

1.- ¿Su asesor de ventas le informó sobre las características del producto a adquirir?

a) Mucho b) Poco c) nada

2.- ¿El producto adquirido cumplió con sus expectativas?

a) Mucho b) Poco c) Nada

3.- ¿El producto adquirido le fue entregado en el plazo convenido?

a) En tiempo b) menos de 15 días c) después de 15 días

4.- ¿Cuánto tiempo después de haber adquirido el producto le fue instalado?

a) dos días b) entre 3-15 días c) más de 15 días

5.- ¿Cómo considera la capacitación que se le brindó?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

6.- ¿Cómo considera la atención de la empresa en general?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

7.- ¿Consideraría a la empresa para realizar una compra futura?

a) Si b) Posiblemente c) No

ANEXO 3 PROGRAMA DE TRABAJO OPERATIVO SEMANAL

	DIA/TECNICO	NICOLAS	FITOS	ARTURO/RODRIGO		BETO/JAIRO	ELECTRONICA
05-ene	LUNES						
	MAQUINA:		SEK 214/7 NR 1864	SEK 214/7 NR 1864	SEK 214/7 NR 1864	SEK 214/7 NR 1864	
	ACTIVIDAD:	VARIAS	CARRO	LAVADO	CARRO	LAVADO	
	CLIENTE:		RICARDO DIAZ	RICARDO DIAZ	RICARDO DIAZ	RICARDO DIAZ	
	OBSERVACIONES						
06-ene	MARTES						
	MAQUINA:	SET 092/7	SEK 214/7 NR 1864	SEK 214/7 NR 1864	SEK 214/7 NR 1864	SEK 214/7 NR 1864	
	ACTIVIDAD:	REVISION	CARRO	LAVADO	CARRO	LAVADO	
	CLIENTE:		RICARDO DIAZ	RICARDO DIAZ	RICARDO DIAZ	RICARDO DIAZ	
	OBSERVACIONES						
07-ene	MIERCOLES						
	MAQUINA:	SET 092/7	SEK 214/7 NR 1864	SEK 214/7 NR 1864	SEK 214/7 NR 1864	SEK 214/7 NR 1864	
	ACTIVIDAD:	REVISION	CARRO	LAVADO	CARRO	LAVADO	
	CLIENTE:		RICARDO DIAZ	RICARDO DIAZ	RICARDO DIAZ	RICARDO DIAZ	
	OBSERVACIONES						
08-ene	JUEVES						
	MAQUINA:	236/7	SEK 214/7 NR 1864		SEK 214/7 NR 1864		
	ACTIVIDAD:	REVISION	PRUEBA		PRUEBA		
	CLIENTE:	PUEBLA PRUEBA HILO	RICARDO DIAZ		RICARDO DIAZ		
	MAQUINA:	SUPER "J"					
	ACTIVIDAD:	REVISION					
	CLIENTE:	PUEBLA PRUEBA HILO					
	OBSERVACIONES						
09-ene	VIERNES						
	MAQUINA:	236/7	SEK 214/7 NR 1864		SEK 214/7 NR 1864		
	ACTIVIDAD:	REVISION	PRUEBA		PRUEBA		
	CLIENTE:	PUEBLA PRUEBA HILO	RICARDO DIAZ		RICARDO DIAZ		
	OBSERVACIONES						
10-ene	SÁBADO						
	MAQUINA:	SUPER "J"					
	ACTIVIDAD:	REVISION					
	CLIENTE:	PUEBLA PRUEBA HILO					
	OBSERVACIONES						

BIBLIOGRAFIA

- Baba, M. L. (1988). Two Sides to Every Story: An Ethnohistorical Approach to Organizational Partnerships. *City & Society, Vol. 2, No. 2*, 71-104.
- Banker, R., Chang, H., & Pizzini, M. (2004). The Balanced Scorecard: judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, 1-23.
- Barratt, M., Choi., T., & Mei, L. (2007). State of Inductive Case Studies in Operations. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Boyer, K. K., & Verma, R. (2000). Multiple Raters in Survey-Based Operations Management Research: A Review and Tutorial. *Production and Operations Management, Vol. 9, No. 2*, 128-140.
- Carter, C. R., Ellram, L. M., & Tate, W. (2007).
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (mayo-junio 1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 130-135.
- Cyert, R., & March, J. A. (1963). *Behavioral Theory of the Firm*. New York: Prentice- Hall.
- Druker F, P. (1977). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. New York: Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research . *Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4*, 532-550.
- Ellram, L. M. (1996). The use of the Case Study Method in Logistics Research . *Journal of Business*, 93-138.
- Ferman, G., & Levin, J. (1979). *Investigación en ciencias sociales*. México, D.F.: Limusa.
- Fernandesa, K. J., Rajab, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium. *Technovation*, 623-634.
- Halinen, A., & Törnroos, J.-A. (2005). Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks. *Journal of Business Research, Vol. 58, No. 9* , 1285-1297.
- Handfield, R. (2002). Writing the Ideal Paper for JOM: A New Editor's Perspective . *Journal of Operations Management, Vol. 20, No. 1*, 10-18.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement. The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. New York: Mc Graw-Hill.

- Hernandez, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- INEGI. (17 de 09 de 2009). *INEGI Cifras de México*. Obtenido de www.inegi.com
- INEGI. (2013). www.inegi.org.mx. Obtenido de anuario estadístico y geográfico por entidad federativa: www.inegi.org.mx
- Jones, T. O., & E., S. W. (noviembre- diciembre 1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 88-99.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard – measures that drive Performance. *Harvard Business Review*, 172-180.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School press.
- Kathuria, R., Porth, S. J., & Joshi, M. P. (1999). Manufacturing Priorities: Do General Managers and Manufacturing Managers Agree? *International Journal of Production Research*, Vol. 37, No. 9, 2077-2093.
- KPMG. (2005). *BSC y Dashboard. Oportunidades en servicio de asesoría: Business Intelligence y Balanced Scorecard*. México: inteligencia de mercados.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting Interorganizational Research using Key Informants. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, 1633-1651.
- Lincoln, J. R., & Zeitz, G. (1980). Organizational Properties from Aggregate Data: Separating Individual and Structural Effects. *American Sociological Review* Vol. 45, No. 3, 391-408.
- Lipe, M., & Salterio, S. (2000). The Judgmental Effects of the Balanced Scorecard's. Information Organization and Diversity. *The Accounting Review*, 75 (3), 283-298.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del CMI*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- McCutcheon, D. M., & Meredith, J. R. (1993). Conducting Case Study Research in Operations Management. *Journal of Operations Management*, Vol. 11, No. 3, 239-256.
- McDevitt, R., Giapponi, C., & Solomon, N. (2008). Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach. *International Journal of Educational Management*, 32-47.

- Mercado, H. J., Fontalvo, T. J., & de la Hoz, E. (2011). Análisis comparativo entre las cadenas productivas del sector textil-confecciones de la provincia de Jiangsu-China y el departamento del Atlántico- Colombia. *Ingeniare*, 19(3), 430.
- Mercado, V. H. (noviembre de 2010). *Teoría de la Administración*. Morelia: FCCA UMSNH.
- Meredith, J. (1998). Building Operations Management Theory through Case and Field Research. *Journal of Operations Management*, Vol. 16, No. 4, 441-454.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *Miles, Matthew B. and Michael Huberman (1994), Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*,. Oaks, CA: Sage Publications.
- Mintz, S. L. (1994). Spotlight on SG&A. *CFO Magazine*, 63-65.
- Morgan, G. (1989). *Reading the Waves of Change*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Narrett, A. (2008). Keeping Score. *American Gas*, 22-25.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Financial Times Prentice Hall.
- OMC. (2009). *ORGANIZACION MUNDIAL DE COMERCIO*. Obtenido de www.wto.org
- Pangakar, A., & Kirkwood, T. (2008). Strategic alignment: linking your learning strategy to the balanced scorecard. *Industrial and Comercial Training*, 95-101.
- Pérez escobar, C. J. (2000). *Cuadernos de calidad y CMMI: Modelos y mejora de procesos*. Aspro Tech.
- Pérez Escobar, C. J. (2013). *Cuadernos de calidad y CMMI*. Asprotech.
- Pérez, G., & Soto, A. (2005). Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque de Harrinton y la norma ISO 9004. *Revista Universidad EAFIT*, 41, 46-56.
- Philip, G. (2007). IS Strategic Planning for Operational Efficiency. . *Information Systems Management*, Summer, 24, 3, 247-264.
- Phillips, L. W. (1981). Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 4, 395-415.
- Seidler, J. (1974). On using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling Measurement Error in Organization Analysis. *American Sociological Review*, Vol. 39, No. 6,, 816-831.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1976). *Métodos de investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid: RIALP octava edición.

- Spivey, W. A., Munson, M., Flannery, W. T., & Tsai, F.-S. (2009). Improve tech transfer with this alliance scorecard, *Research Technology Management*. January-february.
- Stickland, F. (1998). *The Dynamics of Change*. London: Routledge.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Oaks, CA: Sage Publications.
- Stuart, F. I., David, M., Handfield, R. B., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective Case Research in Operations Management: A Process Perspective. *Journal of Operations Management* Vol. 20, No. 5, 419-433.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: LIMUSA.
- Valenzo Jiménez, M. A., Galeana Figueroa, E., & Aguilasoch Montoya, D. (2012). *Competitividad en la Cadena de Sumiistro Internacional: Estrategias Competitivas del Sector Exportador Mexicano*. Morelia: UMSNH, FCCA.
- Weinstein, L., & Bukovinsky, D. (2009). Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not-for profits. *International Journal of Arts Management*, winter, 42-55.
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, 239-251.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research*. oaks, CA: Sage Publications.
- Yusuf, Gunasekaran, Adeleye, & Sivayoganathan, &. (2004).
- Zacharia, Z. G., & Mentzer, J. T. (2004). Logistics Salience in a Changing Environment. *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, No. 1, 187-210.

TABLAS

Tabla 1 Importancia económica de la industria textil y del vestido	14
Tabla 2 Comparativo de exportaciones de prendas del vestir	15
México-China	15
(millones de dólares)	15
Tabla 3 Definiciones Operacionales	24
Tabla 4 Operacionalización de las Variables de la Investigación	25
Tabla 5 Principales Teorías de la Administración	35
Tabla 6 Cuadro de Mando Integral de Metro Bank	41
Tabla 7 Cuadro de Mando Integral de National Insurance	43
Tabla 8 Casos de tácticas de estudio de cuatro pruebas de diseño	76
Tabla 9 Porcentaje de máquinas que se entregan en tiempo y forma y servicios que se atienden en los tiempos establecidos.	88
Tabla 10 Servicios realizados por garantía	88
Tabla 11 Máquinas vendidas en el periodo julio 2014-junio 2015	90
Tabla 12 Control de clientes	91
Tabla 13 Comparativo de costos por garantías	94
Tabla 14 Crecimiento de las cifras de la empresa	¡Error! Marcador no definido.
El “crecimiento y diversificación de los ingresos”	101
Tabla 15 EUROLATINA INVESTMENT TRADING, SA DE CV	101
Ingresos del periodo Julio 2014-junio 2015	101
(Porcentaje de participación)	101
Tabla 16 Eurolatina Investment Trading, SA de CV	101
Porcentaje de cartera vencida	101
La “reducción de costos/mejora de la productividad”	102
Tabla 17 Comparativo de la productividad de los ingresos	102
La “utilización de los activos/estrategia de inversión”	103
Tabla 18 Comportamiento de la industria textil y del vestido por clase de actividad, analizado a través del personal ocupado. Serie anual 2007-2012	104
Tabla 19 Comportamiento de las ventas globales de maquinaria	104

Eurolatina Investment Trading, SA de CV	104
---	-----

FIGURAS

Figura 1 Modelo General de la Implementación del Balanced Scorecard	30
Figura 2 El CMI de la alta dirección define el marco en el que cada unidad estratégica de negocio (UEN) desarrolla su CMI	45
Figura 3	47
Figura 4 Traducir los objetivos del cliente en prioridades internas	48
Figura 6. Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente	56
Figura 7	57
Figura 8	81
Figura 9 La perspectiva del cliente	86
Figura 10	87
Figura 12	92
Figura 13	96

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Zonas de la República mexicana con mayor influencia en el mercado (Edo Mex, Puebla, Tlaxcala, Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato)	83
---	----

ANEXOS

ANEXO 1	108
ANEXO 2	109
ANEXO 3 PROGRAMA DE TRABAJO OPERATIVO SEMANAL	111