



Universidad Veracruzana



Mejoras Administrativas a partir de la Metodología Balanced Scorecard en las medianas empresas.

Ricardo Ortega Santana.

Blanca Estela Specia Berra.

Natalia Murrieta Martínez.





Mejoras Administrativas a partir de la Metodología Balanced Scorecard en las medianas empresas.



¿QUÉ ES EL BALANCED SCOREDCARD?

Balanced Scorecard



EL BALANCED SCORECARD

ES UNA HERRAMIENTA DE GERENCIAL PARA MEDIR **EL DESEMPEÑO** Y LA **ESTRATEGIA** DE LAS EMPRESAS O DE LOS ENTES PÚBLICOS, EN TÉRMINOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS.

AMPLIAMENTE UTILIZADA POR LAS EMPRESAS **CORPORATIVAS** A NIVEL MUNDIAL, PERO POCO CONOCIDA Y APLICADA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.

EL BALANCED SCORECARD

ANTECEDENTES:

EL **BSC** O TAMBIÉN DENOMINADO **TABLERO DE CONTROL** FUE PLANTEADO POR LOS DOCTORES **ROBERT S. KAPLAN** Y **DR. DAVID P. NORTON**, (ACTUAMENTE ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD)

DERIVADO DE SU INVESTIGACIÓN QUE INICIO EN 1990 Y PUBLICADA EN 1992 MISMA QUE, FUE BIEN RECIBIDA.

EL BALANCED SCORECARD

ANTECEDENTES:

POR LO QUE EN 1996 FUE PUBLICADO EL LIBRO: **THE BALANCED SCORECARD.**

LOS GERENTES QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO INICIAL **SEÑALARON QUE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y SU MEDICIÓN SON LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS NEGOCIOS.**

EL BALANCED SCORECARD

PROPÓSITO:

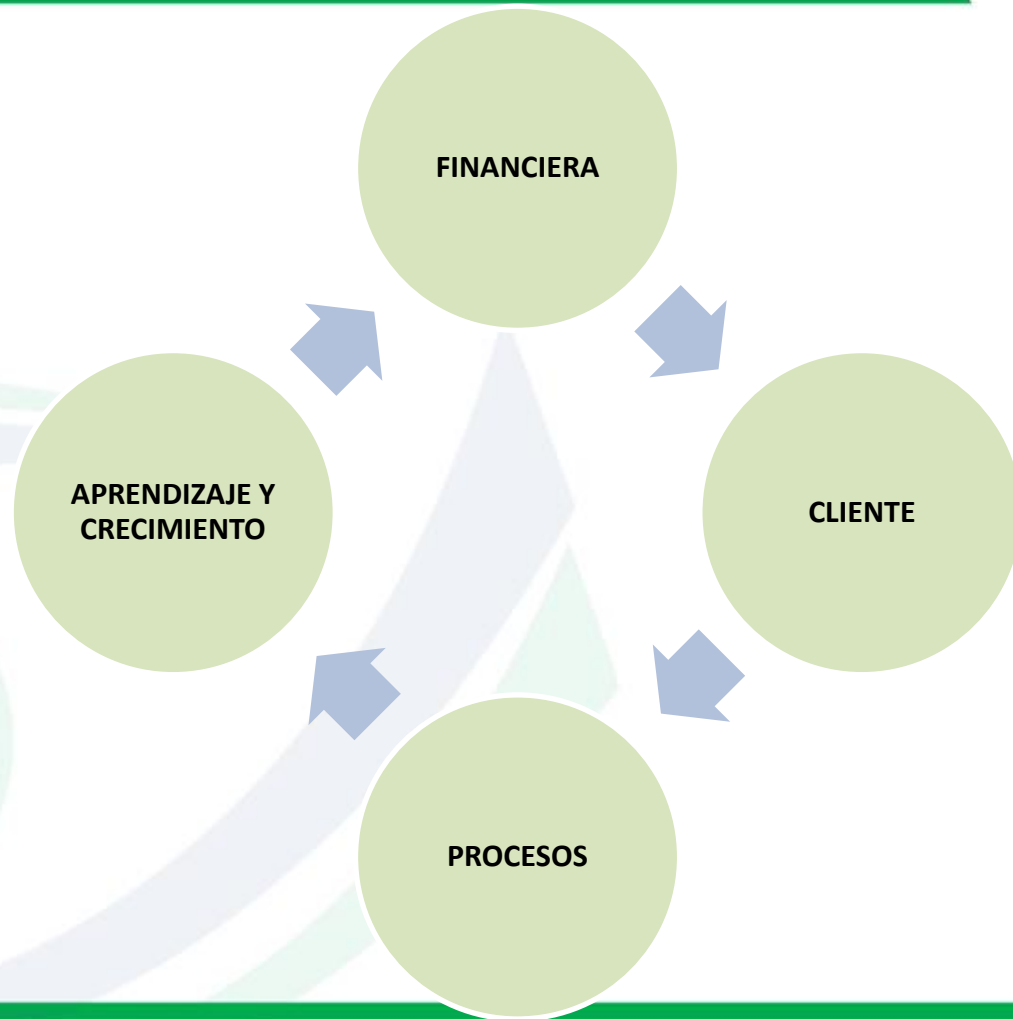
EL **BALANCED SCORECARD** HACE POSIBLE QUE LAS **COMPAÑÍAS** PUEDAN **FOCALIZARSE** Y LOGREN **ALINEAR LA ESTRATEGIA** A SUS ÁREAS EJECUTIVAS, DE NEGOCIO, FINANCIERAS, DE RECURSOS HUMANOS, TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN, ENTRE OTRAS.

PRINCIPIOS DEL BSC:

LA **INVESTIGACIÓN** REALIZADA POR KAPLAN Y NORTON A LAS EMPRESAS QUE UTILIZARON EXITOSAMENTE EL **BSC**, **DETERMINARON CINCO PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS:**

- 1: TRASLADAR LA ESTRATEGIA A **TÉRMINOS OPERATIVOS.**
- 2: **ALINEAR** A LA EMPRESA CON LA **ESTRATEGIA.**
- 3: HACER DE LA ESTRATEGIA **EL TRABAJO DIARIO** DE TODOS.
- 4: HACER DE LA ESTRATEGIA **UN PROCESO CONTINUO.**
- 5: MOVILIZAR EL CAMBIO A TRAVÉS DEL **LIDERAZGO EJECUTIVO.**

PERSPECTIVAS Y ESTRUCTURA DEL BSC.



ESTRUCTURA DEL BSC DE Mobil, (FRAGMENTO):

Fuente: Kaplan R.S. y Norton D.P., 2001.

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivos Estratégicos	Medidas Estratégicas.
Financiera	Crecimiento financiero.	F3 Rentabilidad.	Nivel de Margen Neto vs competidores.
Cliente	Satisfacción del cliente.	C1 Satisfacción constante del cliente objetivo.	Métricas cliente incognito.
Interna	Construcción de la franquicia.	I1 Productos y servicios innovadores.	ROI= Retorno de la inversión, (nuevos productos)
Aprendizaje y crecimiento.	Fuerza laboral motivada y preparada.	L2 Mejorar competencias y habilidades clave.	Incrementar personal involucrado en el Balanced Scorecard.

CASO DE ESTUDIO

CASO DE ESTUDIO:

SE TRATA DE **UNA EMPRESA COMERCIAL** (ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y SUPERMERCADOS) UBICADA EN EL ESTADO VERACRUZ MÉXICO; **LA CÍA ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA** Y TIENE UNA **ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN FAMILIAR** SIN EMBARGO, SE ENCUENTRA EN UNA **ETAPA DE PROFESIONALIZACIÓN** EN SU ADMINISTRACIÓN DONDE **EXISTEN DEFINICIONES DE PUESTOS**, ADEMÁS DE **DIVERSOS SISTEMAS** DE GESTIÓN, (CONTABLE, INVENTARIOS, PERSONAL ENTRE OTROS)

CASO DE ESTUDIO:

LA EMPRESA **HA APLICADO EL TABLERO DE CONTROL, BSC** DESDE EL **AÑO 2013** EN DONDE **HA TENIDO MUCHO ÉXITO** EN LA MEJORA EN **SUS INDICADORES FINANCIEROS** Y HA DISEÑADO **UNA ESTRATEGIA CON EL FIN DE PODER COMPETIR CON LAS GRANDES CADENAS DE SUPERMERCADOS PRESENTES EN EL ESTADO DE VERACRUZ.**

CASO DE ESTUDIO:

PROBLEMÁTICA:

- LA EMPRESA NO CONTABA CON NINGÚN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.
- NO TENIA NINGUNA ESTRATÉGIA DE NEGOCIO PARA HACER FRENTE A UNA COMPETENCIA MEJOR ORGANIZADA.

BSC DE LA EMPRESA DE ESTUDIO:

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivos Estratégicos	Medidas Estratégicas, Índices financieros.
Financiera	Crecimiento financiero.	F1 Control de costo de venta.	Costo de venta no mayor del 80% Costo de venta/ Ventas netas = x 100
		F2 Utilidad Bruta.	Superior al 20% Utilidad Bruta/Ventas netas = x 100
		F3 Gastos de operación.	No mayor al 16% a las ventas netas. Gastos de operación/ Ventas Netas = x 100
		F4 Utilidad de operación.	Superior al 3.5% Utilidad de operación/Ventas Netas=x 100

BSC DE LA EMPRESA DE ESTUDIO:

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivos Estratégicos	Medidas Estratégicas, Índices financieros.
Cliente	Relaciones con los clientes.	C2 Identificar líneas de productos de mayor rotación.	Incremento en ventas.
Interna	Reducir el número de días del inventario en el almacén.	I1 Mejorar el ciclo operativo de la empresa.	Días inventarios, 90 días. Días inventarios = $\text{Inventarios} \times 360 / \text{Costo de ventas}$.
Aprendizaje y crecimiento.	Fuerza laboral motivada y preparada	L1 Mejorar competencias habilidades clave del personal de tiendas.	Impartición de cursos de servicio al cliente.

RESULTADOS

RESULTADOS DEL BSC DE LA EMPRESA DE ESTUDIO A DIC/2015:



Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Medidas Estratégicas, Índices financieros	Índices financieros Dic/2015
Financiera	F1 Control de costo de venta	Costo de venta no mayor del 80% Costo de venta/ Ventas netas = x 100	Porcentaje del Costo de Venta = 74% con relación a las ventas netas. Si cumplió el indicador.
	F2 Utilidad Bruta.	Superior al 20% Utilidad Bruta/Ventas netas = x 100	El Margen Bruto= 26% Si cumplió el indicador.
	F3 Gastos de operación.	No mayor al 16% a las ventas netas. Gastos de operación/ Ventas Netas = x 100	Gastos Operativos = 17% No cumplió el indicador, pero en los dos últimos años ha reducido porcentualmente sus gastos de operación.
	F4 Utilidad de operación.	Superior al 3.5% Utilidad de operación/Ventas Netas=x 100	Margen Operativo = 9% Si cumplió con el indicador.

RESULTADOS DEL BSC DE LA EMPRESA DE ESTUDIO A DIC/2015:



Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Medidas Estratégicas, Índices financieros	Índices financieros Dic/2015
<i>Cliente</i>	C1 Reducir el plazo de pago hacia los proveedores, para mejorar el ciclo operativo del negocio.	Índice de días de pago a proveedores mayor a 60 días Días proveedores= Proveedores x 360 / Costo de ventas.	Días de pago a Proveedores = 62 días. Si cumplió el indicador.
<i>Interna</i>	I1 Mejorar el ciclo operativo de la empresa. (Reducir el número de días del inventario en el almacén)	Días inventarios, 90 días. Días inventarios = Inventarios x 360 / Costo de ventas.	Días inventarios = 102 días. No cumplió. Debido a que se encuentra aún inventariado por la temporada decembrina.
<i>Aprendizaje y crecimiento.</i>	L1 Mejorar competencias habilidades clave del personal de tiendas. (Fuerza laboral motivada y preparada)	Impartición de cursos de servicio al cliente.	La empresa ha tenido por lo menos un curso de servicio al cliente o temas de mejora a su personal, cada año. Cumplió con el indicador.

CASO DE ESTUDIO:

CONCLUSIONES:

- ✓ LA EMPRESA HA UTILIZADO EL **BSC** DESDE 2013.
- ✓ HA LOGRADO **ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO** USANDO LAS **CUATRO PERSPECTIVAS** DEFINIENDO OBJETIVOS CLAROS, FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS.
- ✓ SE DA UN **SEGUIMIENTO AL BSC** TRIMESTRAL.
- ✓ LA DIRECCIÓN **HA LOGRADO COMUNICAR** LA ESTRATEGIA A TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.

