

## **La implementación de la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard en la Industria Textil en Guanajuato, México**

*MARCO ALBERTO VALENZO JIMÉNEZ<sup>1</sup>*

*GUILLERMO CAZARES VÁZQUEZ<sup>2</sup>*

*JAIME APOLINAR MARTÍNEZ ARROYO<sup>3</sup>*

### **RESUMEN**

Este artículo muestra la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en una empresa del sector textil en la región sur del estado de Guanajuato utilizando la técnica de estudio de casos; este trabajo toma como referente teórico el modelo aportado por Kaplan y Norton en el año 1996, y que propone que las organizaciones se deben estudiar desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la del aprendizaje y crecimiento. Los esfuerzos de este trabajo se centran en la perspectiva financiera, en donde los resultados muestran progresos considerables en diferentes indicadores, lo que permitió a la empresa estudiada formular algunas mejoras en los procesos financieros 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 competitividad empresarial.

**Palabras Clave:** Balanced ScoreCard (BSC), Perspectiva Financiera, Diversificación de Ingresos, Cartera Vencida, Reducción de Costos, Estrategias de inversión, Estudio de Caso.

### **ABSTRACT**

This article shows the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in a textile company in the southern region of the state of Guanajuato using the technique of case study; This paper takes as its theoretical reference given by Kaplan and Norton in 1996 model, which proposes that organizations should be studied from four perspectives: financial, the customer, the internal business process and learning and growth. The efforts of this work focuses on the financial perspective, where the results show considerable progress in several indicators, which allowed the studied company to make some improvements in financial processes that suggest replication and continuous updating of the investigated model in itself and any other company that wants to see better results in their business competitiveness.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Financial Perspective, Income Diversification, Nonperforming loans, Cost Reduction, Investment Strategies, Case Study.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

<sup>2</sup> Gerente General del Corporativo "X" de la industria textil en Moroleón.

<sup>3</sup> Profesor-Investigador de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación es parte de una tesis de grado en la maestría en administración y tiene su origen problemático desde hace más de cuatro décadas, en donde 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, en la primera de ellas, existía una gran oferta de negocios que comercializaban prendas – generalmente de baja calidad y con bajos precios– lo que permitió el crecimiento de esta región, la segunda etapa fue la reformulación de los proyectos de negocios convirtiendo los negocios familiares en pequeñas empresas formales. Hoy en día algunas de las empresas de la zona han empezado a corregir sus fallas y ahora están en la búsqueda de mejorar la productividad con el propósito de seguir compitiendo en el mercado nacional de prendas del vestir.

Aunado a estas etapas, la industria textil de la región sur del estado de Guanajuato sigue careciendo de propuestas de mejora en el área administrativa de las empresas de esta parte del país y esto ha sido algo muy común en este sector. Este panorama de desorden administrativo, entre otras razones, ha traído como consecuencia la pérdida de competitividad en el sector y que ha motivado a iniciar este trabajo de investigación. Los negocios de toda la orbe se han visto involucrados en una ardua competencia y el sector textil en el Estado de Guanajuato no ha sido la excepción ya que se han visto obligadas a buscar herramientas que les permitan alcanzar sus metas financieras.

Wiersma (2009) comenta, que en las últimas dos décadas se han desarrollado algunas técnicas de gestión innovadoras como lo son el Costeo Basado en Actividades y el Balanced Scorecard (BSC); este último identifica los elementos clave de las compañías para manejarlos de manera sistemática y estructurada bajo relaciones de causa-efecto.

La técnica del Balanced Scorecard ha evolucionado, pasando de ser originalmente una herramienta de medición del desempeño introducido (Kaplan & Norton, 1992), a una herramienta para estrategias de desarrollo (Kaplan & Norton, 1996), posteriormente se ha convertido en 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).

Es importante resaltar que de manera previa se realizó una investigación exploratoria con algunos productores de la región sur del Estado de Guanajuato durante los últimos 5 años. Considerando sus opiniones vertidas a través de conversaciones y diagnósticos en las cámaras empresariales, la mayoría

coincide en que uno de los principales problemas que enfrenta el sector textil en esta región, es que muchas 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 y ello 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.

Es por ello que este artículo utiliza el enfoque de estudio de caso propuesto por Yin en su libro Case Study (1989) es decir, es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes. De igual manera, este trabajo toma lo que propone Meredith (1998): que 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 en un único entorno, natural y que considera aspectos temporales y contextuales del fenómeno en estudio.

1966

Por lo expuesto anteriormente, se presenta como caso de estudio una organización fundada en el año de 2003 (aunque sus operaciones datan de algunos años atrás), la empresa objeto de estudio de la cual omitiremos su nombre por razones de seguridad y denominaremos “Corporativo X”, es líder en la región en la comercialización de maquinaria para el sector textil, ubicada en la ciudad de Moroleón, Guanajuato. Inicialmente había basado su crecimiento en estrategias relacionadas con los precios, sin embargo en los últimos años dicha estrategia ha sido superada sobre todo por la aparición de productos similares de origen chino que han representado una competencia desleal y aunado a esto, continúa compitiendo con empresas nacionales.

Esta condición desventajosa motivó a los directivos del “Corporativo X” a la implementación de un Cuadro de Mando integral o 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.

El “Corporativo X” tiene muy claro que se vive en un mundo en constante cambio e interacción y 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).

Asimismo, el “Corporativo X” comparte la idea de propuesta por Yusuf, Gunasekaran y Abthorpec (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.

Por los argumentos expuestos anteriormente, el sector textil del Estado de Guanajuato presenta diversas problemáticas y en este trabajo se pretende investigar la siguiente interrogante:

¿De qué manera impacta la implementación de la metodología del Balanced Scorecard en la empresa comercializadora de maquinaria industrial textil en el “Corporativo X” ubicada en la región sur del estado de Guanajuato?

El objetivo general es explicar los mecanismos por los cuales la implementación del Balanced Scorecard (a través de la perspectiva financiera: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y mejoras en la productividad y la utilización de los activos) participa en la mejora del “Corporativo X” ubicada en la región sur del estado de Guanajuato.

El resto del contenido de este trabajo está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se revisan algunas referencias teóricas que respaldan esta investigación. Enseguida, se aborda el método utilizado en la investigación y posteriormente se muestran los resultados del estudio y finalmente la discusión.

### ***Revisión de la Literatura***

Balanced Scorecard (BSC) 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 (Spivey, Munson, Flannery, & Tsai, 2009) aplicaron el BSC a una compañía teatral de Boston, la cual incrementó sus ingresos en seis millones de dólares en 2005 y ganó un patrocinio anual de \$500,000 USD de la fundación Wallace.

Lipe y Salterio (2000) distinguen que cada autor o empresa puede diseñar el Balanced Scorecard según sus necesidades y maneja las perspectivas de acuerdo con ello, pues son flexibles.

Pangakar y Kirkwood (2008), hacen una división entre las perspectivas clasificándolas como 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, 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. Algunos autores como Banker, Chang, y 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.

Ahora bien, 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).

1968

Cabe señalar que, el Balanced Scorecard puede adoptar una presentación distinta a la tradicional propuesta por Kaplan y Norton (1996), un ejemplo de ello es el propuesto por Spivey, Munson, Flannery, y Tsai (2009) para *alianzas estratégicas* en donde el propósito fue diseñar una cadena para asegurar los recursos necesarios que genere certidumbre presente y futura, además de evaluar la capacidad de los proveedores en la creación de valor a través de la transferencia tecnológica: mediante las 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 se aseguran que cada proveedor conozca anticipadamente lo que se espera de él, tanto en los suministros como en el desarrollo de productos o servicios, así pues, funciona como capital relacional generando oportunidades futuras. Esto incrementó los ingresos y redujo los costos y aseguran un desempeño óptimo de los participantes en la cadena de producción.

La herramienta utilizada en este trabajo es Estudio de Casos, que son clasificados como explicativos, exploratorios, y descriptivos (Yin, 1989); (Ellram, 1996); (Miles & Huberman, 1994). Los explicativos son los más adecuados para responder a los "por qué" y "cómo". Los 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. Finalmente, 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 complementarse, el principal tipo de estudio de caso utilizado en esta investigación es de carácter explicativo ya que cumple con las cuatro características propuestas por Miles y Huberman (1994) y son las siguientes:

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.

## MÉTODO

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental y de corte transversal ya que la información obtenida se recopiló en un único momento en el periodo de julio de 2014 a junio de 2015, al interior de la empresa comercializadora de maquinaria textil del “Corporativo X”, del mismo modo, el tipo de investigación es exploratorio y descriptivo buscando explicar los mecanismos por los cuales la implementación del Balanced Scorecard, a través de la perspectiva financiera, influyó en la mejora del “Corporativo X” ubicada en la región sur del estado de Guanajuato.

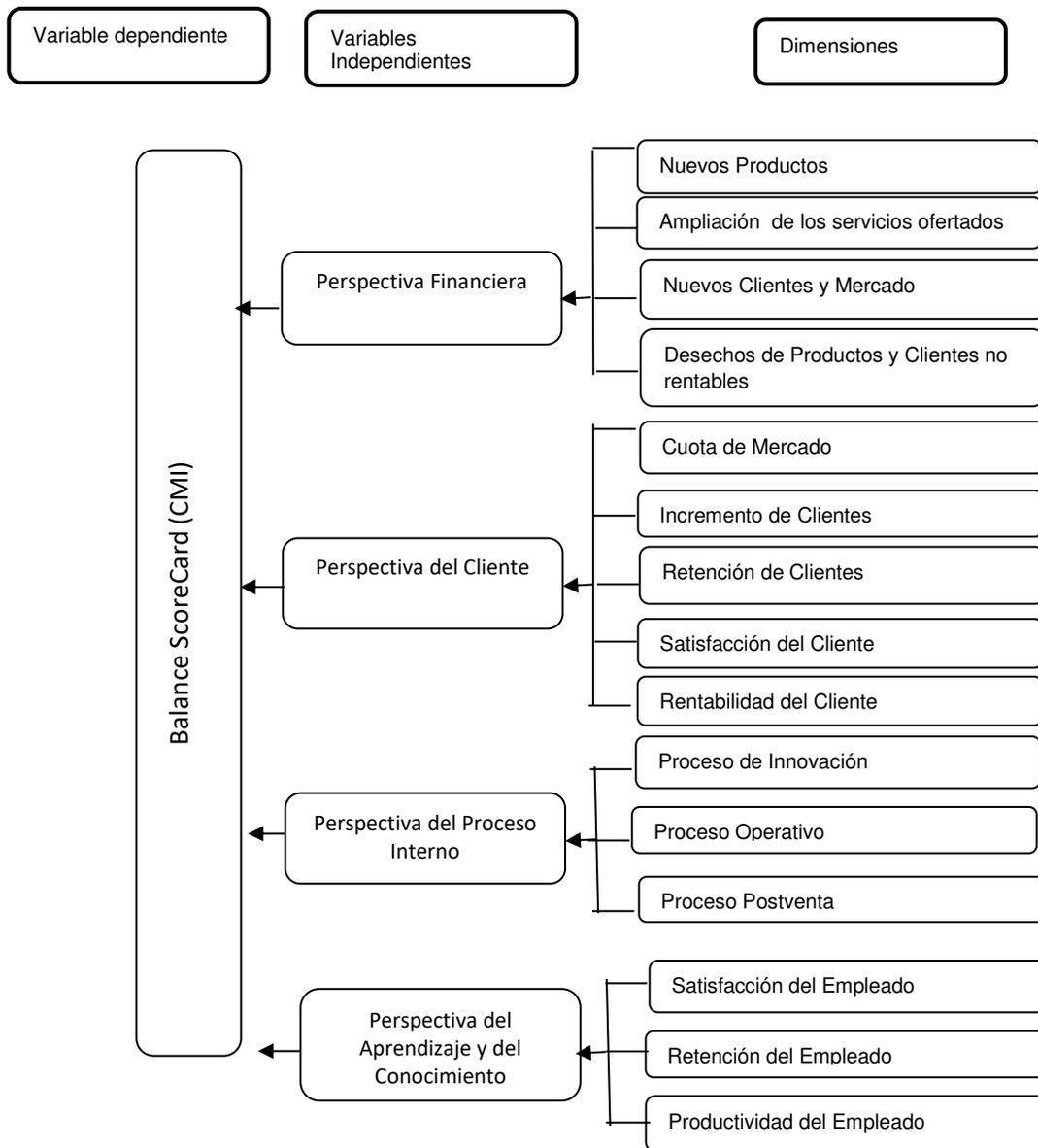
En lo concerniente al método de recolección de la información, ésta se recogió a partir de la observación de las actitudes del personal de los diferentes departamentos de la empresa objeto de este análisis, así como de las entrevistas constantes con los directivos y clientes de la misma por lo cual es de corte mixto (cuantitativo- cualitativo) predominantemente cualitativo, 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.

Así también, es importante agregar que en este trabajo se utilizó la técnica de estudio de caso del tipo explicativo ya que cumple las características descritas anteriormente, partiendo de la observación y estudio del comportamiento del “Corporativo X”, asimismo, los sujetos de investigación fueron los

directivos y empleados de la empresa comercializadora de maquinaria textil de la región sur del estado de Guanajuato, todo ello 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.

Por último, hicimos un comparativo sobre diversas aportaciones encontradas sobre el tema con la intención de formar un modelo propio (Ver figura #1) que se adapte a la necesidad de la empresa objeto del presente estudio.

Figura # 1 Modelo utilizado en la implementación del Balanced ScoreCard en el Corporativo X



Fuente: Elaboración propia con base en Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School press.

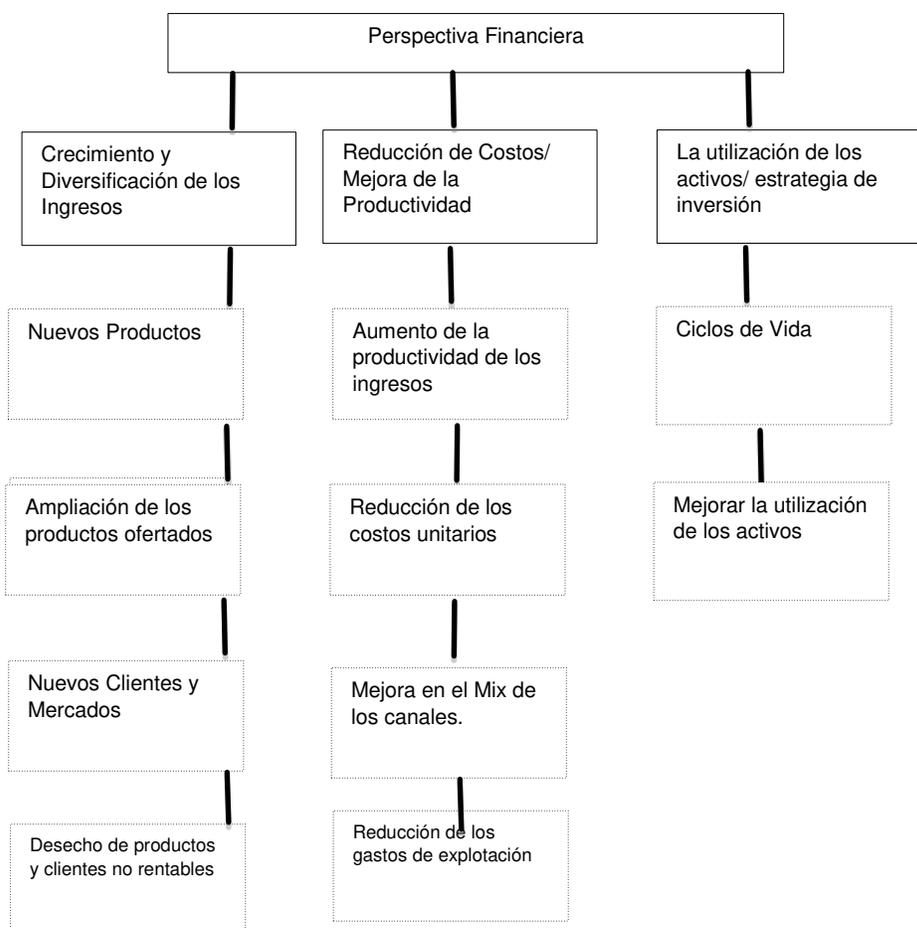
## RESULTADOS

La implementación del Balanced Scorecard en el corporativo “X” se llevó a cabo a partir del análisis de las cuatro perspectivas tomadas del modelo general propuesto por (Kaplan & Norton, 1996), centrándonos en la perspectiva financiera; en este trabajo, se revisan en el plano de la instrumentación práctica.

### a) Perspectiva Financiera.

En la figura # 2 se presenta la adaptación hecha para el Corporativo “X”, la cual se utilizó en la organización seleccionada como caso de estudio.

Figura # 2 Perspectiva Financiera utilizado el Balanced ScoreCard en el Corporativo X



---

Fuente: Elaboración propia con base y adaptación de Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School press.

---

A continuación se presentan los principales resultados aplicados desde la variable **Perspectiva Financiera**:

**Dimensión 1. 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.

**Indicador 1.1. Nuevos productos**.- El corporativo “X” 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 upper<sup>4</sup> de tenis). **Medición del Indicador**.- Ingresos del periodo Julio 2014-junio 2015.

**Indicador 1.2. 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 es la asistencia técnica personal en taller y vía telefónica. **Medición del Indicador**.- Ingresos del periodo Julio 2014-junio 2015 por concepto de servicios técnicos.

1972

---

**Tabla No. 1 Porcentaje de Crecimiento y Diversificación de los Ingresos**

---

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 del corporativo “X”

---

**Indicador 1.3. Nuevos clientes y mercados**.- Se reestructuró el departamento de ventas dividiéndose el mercado nacional y designándose por vendedor en específico. **Medición del Indicador**.-Porcentaje de ingresos del periodo julio 2014-junio de 2015 procedentes de nuevos clientes e incremento de la cuota de segmentos de mercados y porcentaje de ingresos procedentes de nuevas regiones geográficas.

---

<sup>4</sup>Parte superior de la cubierta de los Tenis.

**Ilustración No. 1 Zonas de la República mexicana con mayor influencia en el mercado (Edo Mex, Puebla, Tlaxcala, Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato)**



Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo "X"

**Indicador 1.4. 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. **Medición del Indicador.-** Porcentaje de cartera vencida.

**Tabla No. 2 Porcentaje de cartera vencida**

Porcentaje de cartera vencida sin utilizar el Balanced ScoreCard	Porcentaje de cartera vencida con la implementación del Balanced ScoreCard
2.79%	2.10%

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo "X"

**Dimensión 2. Reducción de costos y/o 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.

**Indicador 2.1. 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. **Medición del Indicador.-** Productividad de los ingresos.

**Tabla No. 3 La reducción de costos y mejora de la productividad**

<b>Comparativo de la productividad de los ingresos</b>		
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
<b>TOTALES</b>	<b>101</b>	<b>120</b>

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo "X"

Indicador 2.2. La reducción de los costos unitarios.– Se trata de alcanzar 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. Antes de la implementación del Balanced ScoreCard la organización llevaba a cabo las actividades del costeo por medio de 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 ha permitido visualizar dónde se pueden tener ahorros.

Indicador 2.3. Mejorar el mix de los canales.– se adquirió un software ERP –Enterprise Resource Planning– para pasar la relación con clientes y proveedores de canales procesados manualmente y de alto costo, a los canales electrónicos de bajo costo.

<b>Tabla No. 4 Mejora en el Mix de los Canales de Distribución</b>	
Porcentaje de cartera vencida sin utilizar el Balanced ScoreCard	Porcentaje de cartera vencida con la implementación del Balanced ScoreCard
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.
Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo "X"	

**Indicador 2.4. Reducción de los gastos de explotación.**- Se modificaron los sistemas de pago de comisiones sobre ventas, y se mejoraron los controles de los gastos generales y de administración.

<b>Tabla No. 5 Reducción de los Gastos de Explotación</b>	
Actividades que se llevaban a cabo sin utilizar el Balanced ScoreCard	Actividades que se llevan con la implementación del Balanced ScoreCard
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.
Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo "X"	

**Dimensión 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 optima 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.

**Indicador 3.1. Ciclo de caja.**- Se ha modificado las políticas de venta en relación con los plazos de pago. **Medición del Indicador.**- Ciclo de caja.

**Tabla No. 6 Ciclo de Caja**

Actividades que se llevaban a cabo sin utilizar el Balanced ScoreCard	Actividades que se llevan con la implementación del Balanced ScoreCard
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.

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo "X"

**Indicador 3.2. 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. **Medición del Indicador.**- Porcentaje del gasto destinado al pago de rentas y servicios.

**Tabla No. 6 Porcentaje del Gasto destinado al pago de rentas y servicios**

Concepto	Sin utilizar el Balanced ScoreCard	Implementando el Balanced ScoreCard
Gastos destinados al pago de rentas	0.73%	0.22%
Gastos destinados al pago de servicios técnicos especializados.	3.5%	0.69%

Elaboración propia con base y adaptación de Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School press.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como se ha observado, con la implementación del Balanced ScoreCard en el corporativo "X" desde la perspectiva financiera, se fijaron políticas de largo plazo, ya no sólo pensando en cifras cuantitativas impuestas de manera unilateral (alta gerencia), sino procurando establecer objetivos de largo alcance que de manera inevitable habrán 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.

Este trabajo nos permite concluir que la implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, utilizando el método de Estudio de Caso permitió conocer la descripción casi de manera fotográfica de la situación del “Corporativo X”, lo que trajo como consecuencia llevar a cabo 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.

## REFERENCIAS

- Banker, R., Chang, H, & Pizzini, M. (2004). The Balanced Scorecard: judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, 1-23.
- Ellram, L. M. (1996). The use of the Case Study Method in Logistics Research. *Journal of Business*, 93-138.
- 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.
- KPMG. (2005). *BSC y Dashboard. Oportunidades en servicio de asesoría: Business Intelligence y Balanced Scorecard*. México: inteligencia de mercados.
- Lipe, M. & Salterio, S. (2000). The Judgmental Effects or the Balanced Scorecard's. Information Organization and Diversity. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298.
- 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.
- Meredith, J. (1998). Building Operations Management Theory through Case and Field Research. *Journal of Operations Management*, 16(4), 441-454.
- Miles, M. B. & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Oaks, CA: Sage Publications.
- Pangakar, A. & Kirkwood, T. (2008). Strategic alignment: linking your learning strategy to the balanced scorecard. *Industrial and Comercial Training*, 95-101.

Spivey, W. A., Munson, M., Flannery, W. T. & Tsai, F.-S. (2009). Improve tech transfer with this alliance scorecard. *Research Technology Management*. January-february.

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, Y., Gunasekaran, A. & Abthorpec, M. (2004). Enterprise information systems project implementation: A case study of ERP in Rolls-Royce. *International Journal of Production Economics*, 87 (3), 251-266.