

El estudio del Balanced scorecard desde la Perspectiva del Cliente en la Industria Textil en Guanajuato, México

Marco Alberto Valenzo Jiménez¹
*Jaime Apolinar Martínez Arroyo**
Guillermo Cazares Vázquez²

Resumen

El propósito de este artículo muestra el estudio del Balanced Scorecard (BSC) desde la perspectiva del cliente 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 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 del cliente, en donde los resultados muestran progresos considerables en diferentes indicadores, lo que permitió a la empresa estudiada formular algunas mejoras en la forma de conocer a sus clientes e incrementar la participación de mercado en diferentes segmentos donde compiten, esto permite adoptar procesos que sugieren la replicación y actualización permanente del modelo investigado en la propia empresa.

Palabras Clave: Balanced ScoreCard (BSC), Perspectiva del cliente, Cuota de Mercado, Incremento de Clientes, Retención de Clientes, Satisfacción del Cliente, Estudio de Caso.

Abstract

The purpose of this paper is to show 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 are focused on the customer perspective, where the results show considerable progress in different indicators, which allowed the company studied to formulate some improvements in the way of knowing its clients and increase market share in different Segments where they compete, this allows adopting processes that suggest the replication and permanent updating of the model investigated in the company.

Keywords: Balanced ScoreCard (BSC), Customer Perspective, Market Share, Customer Growth, Customer Retention, Customer Satisfaction, and Case Study.

¹ *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo - Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

² Gerente General del Corporativo "Z" de la industria textil en Moroleón, Guanajuato

Introducción

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en la región sur del Estado de Guanajuato, la cual ha basado su crecimiento en el sector textil, principalmente en lo referente a las prendas de 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 de 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.

El sector textil, específicamente el dedicado a la confección de prendas de vestir, 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 y competitividad para no ser desplazadas o inclusive desaparecer.

El caso de México en el sector textil ha perdido presencia en los mercados internacionales pasando de 8,631 millones de dólares en exportaciones de prendas de vestir en el año 2000 a sólo 4,165 millones en 2009; en contraparte, 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).

**Tabla 1 Comparativo de exportaciones de prendas de vestir
México-China
(millones de dólares)**

País	Año 2000	Año 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.

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 y para lograrlo es indispensable conocer la perspectiva del cliente.

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.

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 Z”, 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 Z” 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 Z” 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 Z” 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 Z” 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 del cliente: cuotas de mercado, incremento de clientes, retención de clientes, satisfacción del cliente, rentabilidad del cliente) participa en la mejora del “Corporativo Z” 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

A principios de los años noventa, Robert Kaplan y David Norton desarrollaron un sistema de gestión estratégica comúnmente conocido como Balanced Scorecard (BSC). El objetivo inicial de la BSC era ampliar los objetivos de una empresa de simples métricas financieras para incluir perspectivas adicionales en un intento de vincular las acciones de corto plazo de una empresa con su estrategia a largo plazo. Tradicionalmente, el BSC incorpora métricas con metas desde el punto de vista de los clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje o crecimiento (Kaplan, 1996). Estas métricas y metas se pasan a través de toda la organización para que los empleados puedan encontrar maneras de hacer que su trabajo individual o posición encajen ayudando a alcanzar los objetivos corporativos más grandes (Smith, Prabhu, y Bhargava, 2017).

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.

El BSC actualmente es muy popular. Según un informe de investigación de la Universidad de Cranfield, el 75 por ciento de las empresas que tienen un proceso formal de medición del desempeño (46 por ciento de todas las empresas encuestadas) utilizan el BSC como método principal (citado en *Balanced Scorecard Collaborative Training Material* 2006). Además, aproximadamente el 60 por ciento de las grandes empresas estadounidenses y el 53 por ciento de las empresas de todo el mundo utilizan el BSC (Rigby, 2009) y el BSC es una de las seis herramientas de gestión más utilizadas en todo el mundo, con calificaciones muy altas en términos de satisfacción (Rigby y Bilodaou 2011). El BSC también se ha incorporado en la enseñanza de la contabilidad y la administración, y se ha convertido en un servicio ofrecido por los colegios de profesionistas (Cooper, Ezzamel, y Qu, 2017).

La técnica del *Balanced Scorecard* ha evolucionado, pasando de ser originalmente una herramienta de medición del desempeño introducido (Kaplan y Norton, 1992), a una herramienta para estrategias de desarrollo (Kaplan y 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 y Norton, 2004).

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 y Bukovinsky, 2009); más de la mitad de las empresas de Estados Unidos (EE.UU) lo emplean (Pangakar y 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, y 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).

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 traspassa 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 la de estudio de casos, que son clasificados como explicativos, exploratorios, y descriptivos (Yin, 1989); (Ellram, 1996); (Miles y 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

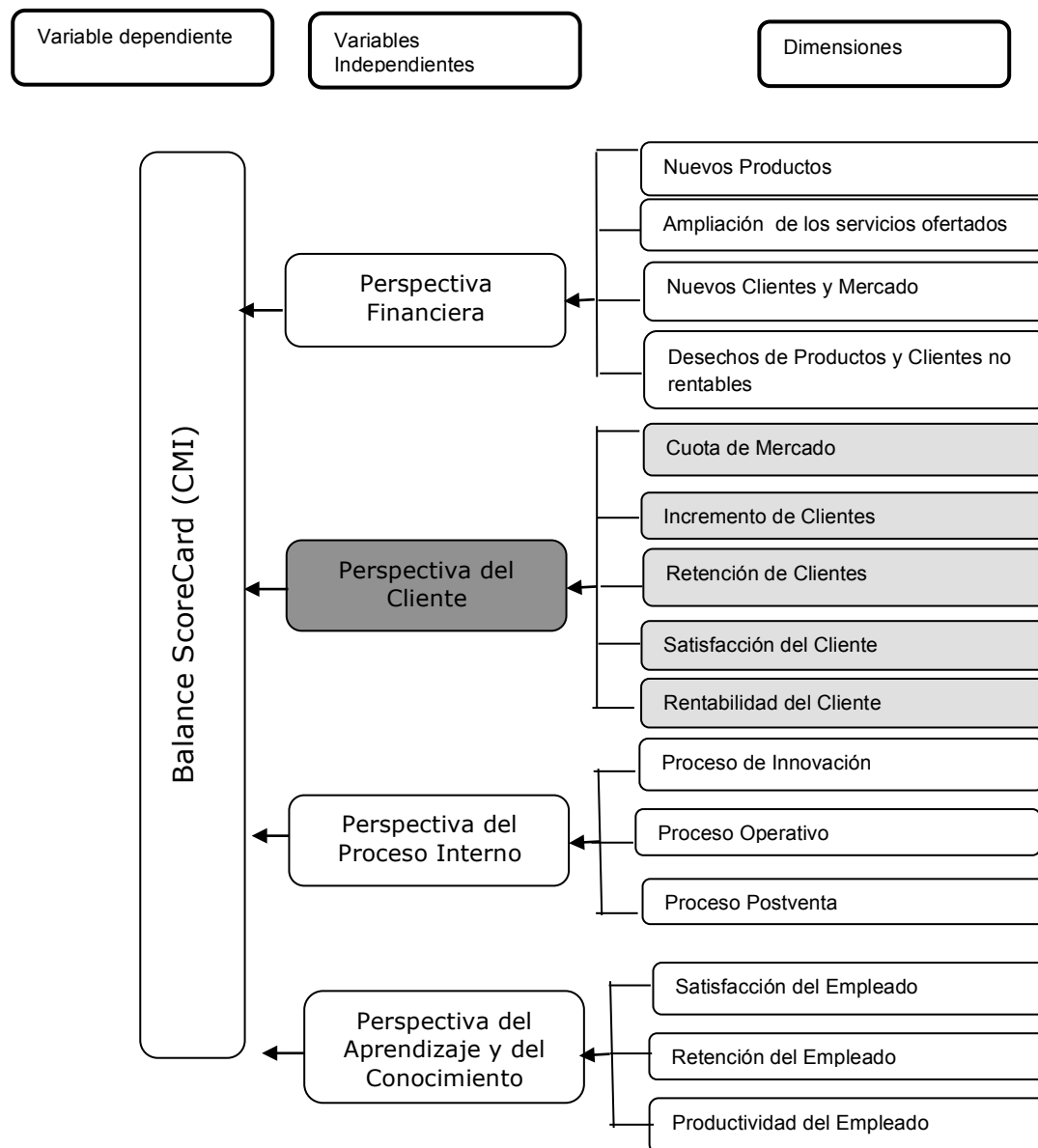
El diseño de esta investigación es de tipo no experimental y de corte transversal ya que la información obtenida se recopiló en un único momento en el periodo de julio de 2014 a junio de 2015, al interior de la empresa comercializadora de maquinaria textil del “Corporativo Z”, del mismo modo, el tipo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

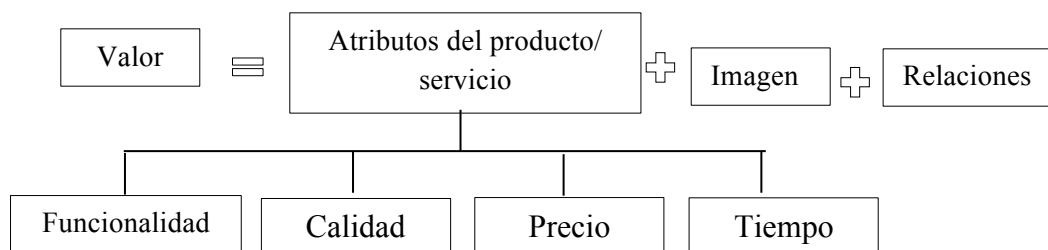
Figura # 1 Modelo utilizado en la implementación del Balanced ScoreCard en el Corporativo Z



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

Así también buscando reforzar el método utilizado se tomó como referente lo expuesto por (Kaplan & Norton, 1996) en donde afirman que se tiene que generar la propuesta de valor añadido al cliente. (Ver Figura #2).

Figura # 2 Propuesta de Valor Añadido al Cliente



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

RESULTADOS

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

Perspectiva del cliente.

En la figura # 3 se presenta la adaptación hecha para el Corporativo “Z”, la cual se utilizó en la organización seleccionada como caso de estudio.

Figura # 3 Perspectiva del Cliente utilizado el Balanced ScoreCard en el Corporativo Z



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 del Cliente** comenzando con la propuesta de valor añadido al cliente y seguido de las dimensiones e indicadores aplicados en el corporativo “Z”.

Elementos de la Propuesta de Valor Añadido al Cliente del corporativo “Z”

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.

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

ACCION	Sin BSC	Con BSC
Máquinas entregadas en tiempo y forma	73 de 101	98 de 120
Servicios atendidos a tiempo	Sin información	25 de 30

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo “Z”

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.

Inductor.- Servicios realizados por garantía

Tabla # 3 Servicios realizados por garantía

ACCION	Sin BSC	Con BSC
Servicios realizados por garantía.	42	12
Número de reclamaciones	4	1

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo “Z”

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.

- b) **Imagen y prestigio.**- Se creó una página Web Institucional en donde de manera adicional se utilizaran correo electrónicos del tipo empresarial, y de manera adicional se participó 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 – Estado de México, Puebla, Tlaxcala, Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato– como productoras de prendas de vestir.
- c) **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.

Una vez definida nuestra propuesta de valor al cliente y tomando como referencia la aportación de Treacy y Wiersema (1995), citados por (Martínez Pedrós y 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.

Dimensión 1. 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.

Indicador 1.1. Incremento en la participación de Mercado.- Actualmente la empresa atiende el 33 por ciento del mercado nacional.

Dimensión 2. 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.

Indicador 2.1.

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

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo “Z”

Dimensión 3. 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.

Indicador 3.1. Se generó una bitácora de seguimiento a clientes, visitando incluso clientes de la competencia. Anexo #1.

Dimensión 4. 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.

Indicador 4.1. Se generó un cuestionario de satisfacción del Cliente. Anexo #2.

Dimensión 5. 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”.

Indicador 5.1. 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.

ACCION	Sin BSC	Con BSC
Total de clientes atendidos	150	170
Clientes morosos	10	3
Clientes problemáticos identificados	8	3

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo “Z”

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.

Conclusiones

Como se ha observado, con la implementación del Balanced ScoreCard en el “Z” desde la perspectiva del cliente, se pudo identificar plenamente cuáles son las necesidades reales del cliente, gracias a una bien formulada propuesta de valor, lo que permitió a al corporativo definir 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.

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 Z”, 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., y Pizzini, M. (2004). The Balanced Scorecard: judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1-23.
- Cooper, D. J., Ezzamel, M., y Qu, S. Q. (2017). Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991–1025. <http://doi.org/10.1111/1911-3846.12299>
- Ellram, L. M. (1996). The use of the Case Study Method in Logistics Research. *Journal of Business*, 17(2), 93-138.
- INEGI. (2013). Recuperado de www.inegi.org.mx.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1992). The balanced scorecard – measures that drive Performance. *Harvard Business Review*, 172-180.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75–85.
- Kaplan, R., y 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., y Salterio, S. (2000). The Judgmental Effects or the Balanced Scorecard’s. Information Organization and Diversity. *The Accounting Review*, 75 (3), 283-298.
- Martínez, D., y Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del CMI*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

- Mercado, H. J., Fontalvo, T. J., y 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., y Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*,. Oaks, CA: Sage Publications.
- Pangakar, A., y Kirkwood, T. (2008). Strategic alignment: linking your learning strategy to the balanced scorecard. *Industrial and Comercial Training*, 95-101.
- Rigby, D. 2009. *Management Tools and Trends*. Boston, MA: Bain and Co
- Rigby, D., y B. Bilodaou. (2011). *Management tools and trends*. Boston, MA: Bain and Co.
- Smith, J., Prabhu, S. J., y Bhargava, P. (2017). Application of the Balanced Scorecard for Faculty Development. *Academic Radiology*, 24(6), 664–666.
<http://doi.org/10.1016/j.acra.2016.04.014>
- Spivey, W. A., Munson, M., Flannery, W. T., y Tsai, F. S. (2009). Improve tech transfer with this alliance scorecard. *Research Technology Management*, 52(1), 10-18.
- Weinstein, L., y 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*, 42-55.
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, 20(4), 239-251.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research*. Oaks, CA: Sage Publications.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., y 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.

Anexo # 2 Cuestionario de satisfacción 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