



Maestría en Gestión e Innovación Tecnológica

**Control de gestión empresarial basado en el Cuadro de Mando
Integral (CMI) para una mediana empresa de comercio en
Zacapoaxtla, Puebla**

*Sonia Gutiérrez Luna
Araceli Ortiz Carranco*



Control de gestión empresarial basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para una mediana empresa de comercio en Zacapoaxtla, Puebla

Sonia Gutiérrez Luna, Araceli Ortiz Carranco

Maestría en Gestión e Innovación Tecnológica

{sonia.gutierrez, araceli.ortiz}@uppuebla.edu.mx

Tercer Carril del Ejido Serrano S/N, San Mateo Cuanalá, Juan C. Bonilla, Puebla, México

1. Introducción

El cuadro de mando integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de gestión estratégica que permite a las empresas tener una visión general, conjunta e interrelacionada de los distintos objetivos de la empresa. Para ello, esta herramienta se apoya en una serie de indicadores (tangibles e intangibles) que permiten ligar los objetivos de la empresa con planes de acción concretos. Los CMI son herramientas de control empresarial orientadas a la monitorización de los objetivos de la empresa y de las diferentes áreas de negocio a través de indicadores.

Es un modelo de información que le permite a la organización estar informada en tiempo real, sobre el progreso en el logro de los objetivos preestablecidos.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Analizar el control de gestión empresarial, basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para una mediana empresa de comercio en Zacapoaxtla, Puebla.

2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión empresarial en relación al cuadro de mando integral de la empresa de comercio.
- Adaptar un mapa estratégico de la relación causa-efecto de los objetivos de las cuatro perspectivas.
- Identificar indicadores, metas y responsables para los objetivos estratégicos de las perspectivas del cuadro de mando integral.

3. Métodos



Figure 1. Metodología utilizada en esta investigación.

Oportunidades

- O1. El crecimiento de la población en la ciudad.
- O2. Ofrecer precios accesibles y agradables para el público.
- O3. Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales.
- O4. Ventas por internet

Amenazas

- A1. Abundante competencia
- A2. Disminución de ventas en temporadas vacacionales.
- A3. Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables.
- A4. Nuevos requisitos regulatorios costosos.

Fortalezas

- F1. Experiencia por parte de los propietarios en el desarrollo de la actividad.
- F2. Buena posición para negociar con proveedores y clientes.
- F3. Prestigio de la imagen, es reconocida por los clientes que acuden a la empresa.
- F4. Capacidades para un buen servicio al cliente.

Debilidades

- D1. Falta de atención a las necesidades del cliente.
- D2. Insuficiente desarrollo del área de satisfacción laboral y atención al cliente.
- D3. Profunda falta de administración.
- D4. Falta de capacitación.

Figure 2. Análisis FODA

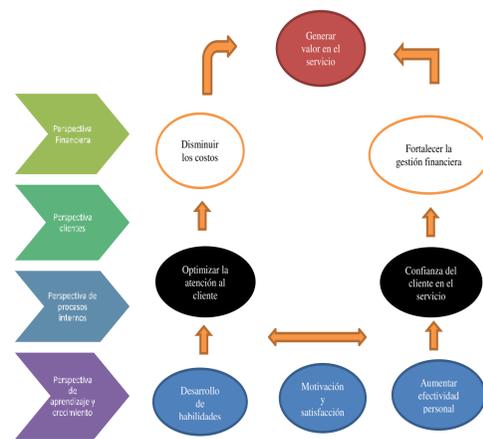


Figure 3. Mapa estratégico

Tipos de indicadores financieros	
Indicador	¿Cómo se obtiene?
Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}}$
Liquidez	$\frac{\text{Activos circulante}}{\text{Pasivos circulante}}$
Prueba del ácido	$\frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Circulante}}$
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

Tipos de indicadores de perspectiva clientes	
Indicador	¿Cómo se obtiene?
Quejas y reclamos	$\frac{\% \text{ de quejas solucionadas correctamente mensuales}}{\text{Número de quejas mensuales}}$
Satisfacción del cliente	Número de encuestas de satisfacción a clientes

Tipos de indicadores de procesos internos	
Indicador	¿Cómo se obtiene?
Reducir tiempos de respuesta en los procesos previos al despacho de los productos	$\frac{\text{Tiempos transcurrido hasta el despacho}}{\text{Tiempos total hasta que el cliente recibe el producto}}$

Tipos de indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Indicador	¿Cómo se obtiene?
Capacitar al personal en técnicas de venta	$\frac{\text{Total de horas de capacitación en técnicas de venta}}{\text{Total de horas trabajadas}}$

Figure 4. Indicadores estratégicos

4. Resultados

Indicador de resultado	Plan de acción	Responsable
Porcentaje de variación en ventas	Mantener en conocimiento al personal del volumen de ventas del mes anterior.	Administrador
Porcentaje de clientes nuevos	Llevar a cabo eventos en los cuales se den a conocer las promociones de la empresa.	Administrador
Número de encuestas de satisfacción al cliente.	Tras cada compra (una vez que el cliente haya recibido el producto) debe hacerse la invitación a contestar una breve encuesta de satisfacción al cliente.	Administrador
Tiempo de proceso de venta hasta el despacho.	Tomar los tiempos de cada proceso previo al despacho, para identificar cuál es el proceso que más tiempo demanda y tomar medidas para reducirlo.	Administrador
Porcentaje de hora de capacitación	Planificar los planes de capacitación semestral. Procurar que todos los colaboradores sean capacitados.	Jefe de proyecto
Variación de ventas post capacitación	Evaluar la calidad de la atención al cliente post capacitación.	Jefe de proyecto

Figure 5. Plan de acción por indicador

Perspectiva	Ponderación
Financiera	20%
Clientes	35%
Procesos internos	25%
Aprendizaje y crecimiento	20%

Figure 6. Los porcentajes fueron definidos en conjunto con los gerentes de la empresa, siendo consecuentes con la cantidad de objetivos estratégicos de cada perspectiva y acorde de las prioridades de la organización.

Objetivo estratégico	Indicador	Ponderación	Nota final (rangos)	Nota	Actualización	Responsable
Financiera (20%)						
Aumentar las ventas mensuales	Tasa consultas de posibles clientes	20%	(0-0,4)	0,4	(0,4-1)	Semestral Administrador
Clientes (35%)						
Captar nuevos clientes	Número de eventos de difusión y ofertas	35%	(0-15)	15	Más de 15	Mensual Administrador de página
Procesos internos (25%)						
Reducir tiempos de proceso de venta.	Tiempo promedio de proceso de compra.	30%	Más de 5	5	(1-5)	Semestral Administrador de página
Reducir tiempos de respuesta en los procesos previos al despacho de los productos.	Porcentaje de tiempo transcurrido hasta el despacho del producto.	70%	(20%-100%)	20%	(1%-20%)	Semestral Administrador
Aprendizaje y crecimiento (20%)						
Capacitar al personal en técnicas de venta.	Porcentaje de hora de capacitación.	100%	(0%-15%)	15%	(15%-25%)	Mensual Jefe de proyecto

Figure 7. Sistema de evaluación

5. Conclusión

El cuadro de mando integral es una metodología de gestión estratégica que permite cumplir la visión de una empresa a través de la implementación y seguimiento de objetivos estratégicos que son alineados en un mapa estratégico como guía de acción para el cumplimiento de los mismos, por lo que es necesario contar con el personal capacitado para posibilitar la puesta en práctica.

Agradecimientos

A mis hijos, asesores y a los dueños de la empresa por permitirme llevar a cabo la investigación.

Referencias

- [1] R. S. Kaplan, D. P. Norton, S. K. Robert, and P. N. David, Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard. Gestión 2000., 2002.
- [2] R. A. Tapia and M. d. R. Gómez Díaz, "Estrategias de gestión del conocimiento para generar ventajas competitivas en pequeñas y medianas empresas en el estado de México." Gestión y Estrategia, no. 46, 2014.
- [3] J. Vásquez Solano, "Metodología de implantación de modelo cuadro de mando integral para la gestión estratégica. caso: Pymes del Perú," 2017.



Este material se distribuye bajo los términos de la
Licencia 2.5. de Creative Commons

2018