



# 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

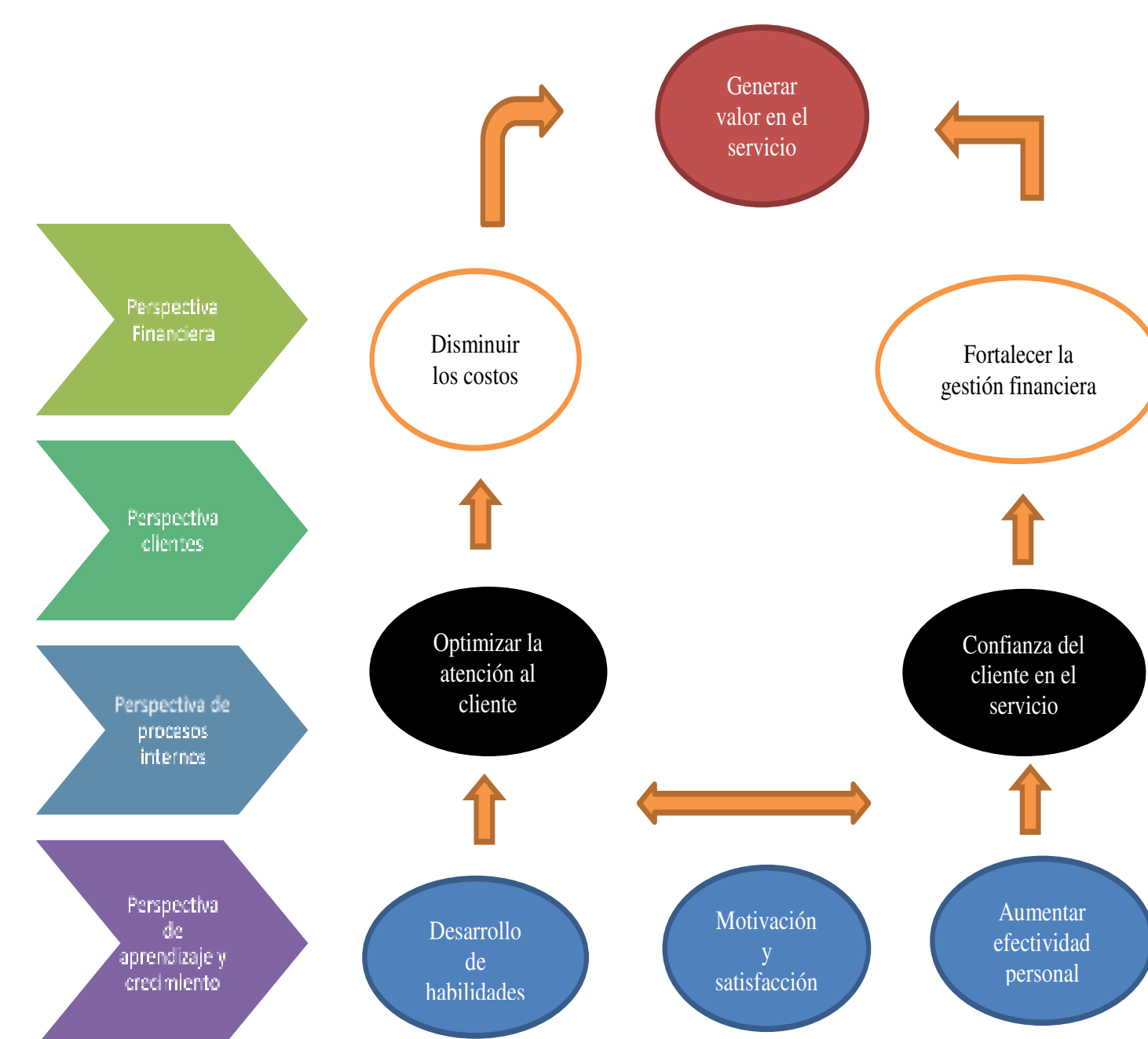


Figure 3. Mapa estratégico

| 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.<br>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             |
|--|---|-------------|---------------------|----------------|---------------|-------------------------|
| <b>Financiera (20%)</b>  |   |             |                     |                |               |                         |
| Aumentar las ventas mensuales  | Tasa consultas de posibles clientes                               | 20%         | (0-0,4) 0,4         | (0,4-1)        | Semestral     | Administrador           |
| <b>Clientes (35%)</b>  |   |             |                     |                |               |                         |
| Captar nuevos clientes   | Número de eventos de difusión y ofertas                           | 35%         | (0-15) 15           | Más de 15      | Mensual       | Administrador de página |
| <b>Procesos internos (25%)</b>   |   |             |                     |                |               |                         |
| Reducir tiempos de proceso de venta.   | Tiempo promedio de proceso de compra.                             | 30%         | Más de 5            | 5 (días) (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           |
| <b>Aprendizaje y crecimiento (20%)</b>   |   |             |                     |                |               |                         |
| 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