

**BALANCED SCORE CARD (BSC).
¿UNA HERRAMIENTA INNOVATIVA PARA LAS PYMES
MEXICANAS?**

Javier Lucio Almazán Morales¹

Adrián Méndez Salvatorio²

Hyun Sook Lee Kim³

RESUMEN

Las PYMES son un motor importante en la economía mexicana pero casi la mitad de ellas fracasan antes de los dos años de vida por varias razones, especialmente debido a una deficiente administración. Los autores dan a conocer que algunas PYMES mexicanas ya están implementando Balanced Score Card (BSC) con resultados positivos, de acuerdo a una investigación primaria realizada; y recomiendan la aplicación de la misma a las demás PYMES mexicanas como una herramienta innovativa con el fin de evitar posibles fracasos. Mientras tanto, el BSC puede requerir algunos cambios importantes en la cultura dentro de la empresa y requiere de la comprensión, el compromiso y el apoyo desde la parte superior de la empresa (Chavan, 2009: 393-406), y debe hacerse una planeación cuidadosa para asegurar los objetivos estratégicos de la empresa (Majidul, 2010).

Palabras clave: PYMES mexicanas, fracasos, innovación administrativa, Balanced Score Card.

ABSTRACT

SMES are a major engine in the Mexican economy but almost half of them fail during the first two years of life for several reasons, primarily due to deficient administration. Based on their primary research, the authors

Artículo recibido el 24 de Junio de 2013 y aceptado el 14 de Septiembre de 2013.

- 1 Director de Finanzas de Epsilon Ingeniería y Conectividad S.A. de C.V. E-mail: javier.almazan@epsiloningenieria.com.mx
- 2 Coordinador de la Maestría en Administración (Organizaciones, Tecnología y Contribuciones), División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. E-mail: salvatorio@unam.mx
- 3 Profesora – Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. E-mail: lee8unam@yahoo.com

identify some Mexican SMES which are already implementing the Balanced Score Card (BSC) with positive results. The authors recommend the implementation of the same as an innovative tool to enable more Mexican SMES to avoid possible failures.

During implementation, the BSC may necessitate some significant changes in the organizational culture within the company, and require understanding, commitment and support from the senior management of the company (Chavan, 2009: 393-406), and need careful planning to ensure company's strategic goals (Majidul, 2010).

Key words: Mexican SMES, fails, administrative innovation, Balances Score Card

Clasificación JEL: L26, M10, M16.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en México (Zúñiga F., 2013: 1).

Durante el 2009, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) en México contribuían a la generación de empleo con el 70 por ciento del trabajo formal, impactando al Producto Interno Bruto con el 52 por ciento, y representando además el 99 por ciento de las unidades económicas de México (Vázquez G. y Hernández A., 2012: 1317 – 1325).

La crisis económica cobró la factura a las PYMES: el número de unidades que fracasaron antes de cumplir los dos años aumentó en México 10% por la debacle financiera. De octubre de 2008 a noviembre de 2009 se calculó que habían cerrado entre el 8 y 10% de las PYMES mexicanas por esta causa (Moreno, 2009).

De acuerdo con un estudio sobre el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México que fue publicado por la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), 43% de las empresas fracasan por errores, además de la situación económica y el insuficiente financiamiento de la banca, la mala administración es la causante de la corta vida de las PYMES en México y sólo dos de cada diez empresarios están capacitados para

administrar su propio negocio. También resalta la poca o nula capacitación del administrador y creerse “todólogo” y no contratar al personal necesario (Crédito Empresarial, 2011: 5).

La Condusef señaló como un error en las empresas jóvenes el centralizar el poder, pues a largo plazo los vínculos familiares motivan la desaparición de las empresas, la falta de planeación y solución de las cosas según se presentan, limitan por mucho el crecimiento de la empresa, y el administrador, “más allá de apoyarse en la opinión participativa de otras personas, toma decisiones unilaterales sin estar preparado para ello”. La misma fuente indicó que sesenta y cinco de cada cien empresas nuevas que se crean en un año desaparecen antes de los dos años de vida por una deficiente administración (Ibíd.: 9).

Según Nacional Financiera (Fundamentos de Negocio, 2004: 2 – 3), el 43% de los motivos o causas de fracaso son por problemas administrativos; el 16% por problemas fiscales; el 15% por la incapacidad de cumplir requisitos; el 11% por deficiencias en la comercialización; 8% por errores en insumos y producción; y el 7% por la falta de financiamiento.

Los autores realizaron análisis sobre algunos datos de las PYMES en México e intentan ofrecer el Balanced Score Card (BSC) como una herramienta innovativa con el fin de evitar más fracasos administrativos, basándose en fuentes secundarias tales como libros, revistas, páginas Web y otras, asimismo realizaron una investigación primaria aplicando encuestas a algunas PYMES con el fin de conocer su nivel de aplicación.

ALGUNOS DATOS DE LAS PYMES E INNOVACIÓN EN MÉXICO

Estratificación de las PYMES mexicanas

Hasta el año del 2002, la estratificación de las PYMES se realizaba únicamente con base en el tamaño de la empresa considerando la cantidad de trabajadores que formaban parte de ella y el sector al cual pertenecían, como se muestra en la tabla 1.

Por otro lado, la estratificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del día 23 de Diciembre de 2011, establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90% (Acuerdo ..., 2011: 1).

Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las

medianas. De tal manera que la estratificación de las PYMES se determina considerando: el sector de la empresa, el rango en el número de sus trabajadores, el rango en el monto de sus ventas anuales y conforme esta información se establece un tope máximo combinado que determina el tamaño de las empresa como se muestra en la tabla 2.

Tabla 1. Estratificación de las PYMES en México (Diciembre, 2002).

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todas	Desde 1 hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicios	Desde 51 hasta 100
	Industria	Desde 51 hasta 250

Fuente: “Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 2002”, Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Censos económicos 2009, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, p. 12. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, consultado el 8 de abril y el 16 de junio de 2013.

Tabla 2. Estratificación de las PYMES en México (Diciembre, 2011).

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp.)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100 hasta \$250	250

*Notas: Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%
Mdp = Millones de pesos.

Fuente: Acuerdo mediante el cual se dan a conocer las reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa para el ejercicio del 23 de diciembre, 2011, Diario oficial de la Federación, p.1. Disponible en http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/RO-FPYME-2012-DOF_23122011.pdf, consultado el 8 de abril de 2013.

Las principales causas de fracaso de las PYMES mexicanas

El problema del fracaso de las PYMES ha sido una ausencia de profesionalización en sus actividades administrativas y la constitución de las mismas, lo cual impacta profundamente en la economía mexicana, en el patrimonio de las organizaciones que en la mayoría de los casos son familiares y en

la parte social por ser grandes fuentes generadoras de empleos y bienestar, sobre todo aquellas que se encuentran constituidas en zonas rurales de México. Se requiere primeramente PYMES consolidadas en su estructura y administración interna para incentivar realmente y de manera permanente la economía nacional con un nuevo orden legal, administrativo y social, que de vida a un nuevo paradigma económico con rostro humano en esta nueva civilización. Para ello es importante y urgente instrumentar acciones al interior de las PYMES que les permita ser más competitivos y con ello crear sus propias condiciones que fortalezcan su desarrollo y consolidación (Mandujano, 2012: 828-831).

En la actualidad, los directores y/o administradores focalizan los objetivos de las PYMES a corto plazo, toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud constante en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro de la empresa, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, así como relaciones con el entorno.

En resumen, las principales causas de fracaso de las PYMES mexicanas son (Fundamentos de Negocio, 2004: 2 – 3), como sigue:

- 1) Incompetencia o falta de experiencia de los administradores, muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. También es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio.
- 2) Negligencia que muchas veces sigue a la emoción de inicio del negocio. Es común observar que, después de la apertura, algunos empresarios se sienten descorazonados y no se concentran tanto en el negocio como lo deberían hacer.
- 3) Falta de controles adecuados, el empresario al frente de la PYME por lo general ignora la necesidad de mantener controles que le permitan anticiparse a los problemas. Es común observar que la gran mayoría de las veces, los administradores son tomados por sorpresa en situaciones que pudieran haber sido anticipadas, de contar con un sistema de control adecuado.
- 4) Falta de capital suficiente, que generalmente surge por la ausencia de una planeación adecuada de las necesidades de recursos.
- 5) Falta de una identificación correcta del riesgo. En ocasiones, el entusiasmo desmedido hace que únicamente se evalúen de manera parcial los retos futuros, ignorando muchos de los riesgos posibles.

Innovación de las PYMES mexicanas

La globalización de la economía y el alto nivel de competitividad de los mercados están obligando a las organizaciones a replantear las estrategias empresariales que están aplicando, ya que éstas se han vuelto obsoletas y no cumplen con las expectativas que demandan los nuevos mercados. La innovación es una estrategia que permite mejorar la posición competitiva de las empresas e incrementar la eficiencia en las organizaciones. Por este motivo la innovación se ha convertido en un factor estratégico de crecimiento y supervivencia de la empresa (Gonzalo M. & García P. de Lema, 2011). De acuerdo con Drucker (1985) y May H. et al. (2012), la innovación es “La función específica del espíritu emprendedor, tanto en una empresa ya existente o en una institución pública como en un negocio nuevo, montado por una persona en la cocina de su casa. Es el medio con que el emprendedor crea nuevos recursos productores de riqueza o potencia los ya existentes.”

Por otro lado, la innovación reconocida como una variable estratégica de competitividad, no siempre genera los beneficios económicos y sociales esperados y está estrechamente ligada al territorio y al ámbito local. Dado su carácter dinámico como proceso e interacción la innovación requiere de prácticas de gestión tecnológica al interior de la organización y en la relación con los agentes del entorno, por lo que su éxito está condicionado por una serie de variables internas como estrategia, capacidades de los empleados, cultura de organización, compromiso de la alta dirección, alianzas con agentes del sector y del entorno en general (Armenteros A. et al., 2013: 89-107). La innovación de un modelo dinámico apropiado permitirá a las PYMES (Teece, Pisano & Shuen 2011), la capacidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente rápidamente a los cambios del entorno (Molina M. et al., 2013: 1165-1170).

Un número importante de las PYMES mexicanas consideran a la innovación como parte esencial de la estrategia empresarial de la organización (Gonzalo M. & García P., 2011). Sin embargo, se debe tener en cuenta el tamaño, porque las necesidades de las pequeñas y medianas son diferentes a las que tienen las grandes (Administración empresarial..., 2011).

BALANCED SCORE CARD (BSC)

Las pequeñas empresas no dan mucha importancia a la formalización de sus opciones estratégicas (Garengo & Biazzo, 2012: 79). Por tal razón, en este capítulo, se describe el Balanced Score Card (BSC), que puede ser útil como una herramienta para la innovación de las PYMES mexicanas.

¿Qué es el Balanced Score Card?

Basado en Kaplan y Norton (1996a: 27-28; 2007: 150-161), el “Balanced Score Card” (también conocido como BSC, Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando) fue diseñado como una herramienta para garantizar a las organizaciones la eficaz ejecución de sus estrategias, y ha demostrado su capacidad para hacerlo, ya que miles de organizaciones alrededor del mundo han descubierto a través de su implantación los beneficios de una mayor armonización, la mejora de los resultados financieros y la toma segura de decisiones acertadas. El BSC permite a las empresas rastrear resultados financieros y supervisar los progresos en la construcción de la capacidad necesaria para el crecimiento. El BSC induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis.

Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

El propósito del BSC es orientar y controlar el desafío de toda la organización hacia la realización de un concepto compartido del futuro. Dentro de las perspectivas, la visión es expresada como un número de objetivos más específicos (Waal, 2003: 30-15; Chavan, 2009: 393-406).

El BSC puede requerir algunos cambios importantes en la cultura dentro de la empresa y requiere de la comprensión, el compromiso y el apoyo desde la parte superior de la empresa. En efecto, la cultura cambia y se desarrolla para aceptar el nuevo enfoque, así como también ayuda a los miembros de la organización a madurar en el seno de la nueva cultura, la organización encontrará cosas nuevas para medir (Chavan, *Ibíd.*)

Orígenes del Balanced Score Card (BSC)

Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del BSC es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios (Kaplan & Norton a, 1996: 12).

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse. General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores (*Ibíd.*: 13).

El BSC desarrollado por Kaplan y Norton en los principios de 1990s (Chavan, *Op. Cit.*) ha recibido considerable atención de los investigadores desde su introducción (Cheng & Humphreys, 2012: 899-900).

El BSC es más que un instrumento de evaluación del desempeño (Kaplan & Norton b, 1996). Sin embargo, Kaplan y Norton encontraron que muchas organizaciones en la práctica estaban utilizando el BSC para implementar y evaluar sus acciones estratégicas, aunque al principio, se desarrollaron “para resolver un problema de medición del desempeño” (Kaplan & Norton b, 2001). Para ayudar a este proceso, Kaplan y Norton (2000; 2001b; 2004) introdujeron el mapa estratégico (Cheng & Humphreys, *Ibíd.*).

El BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, “un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio”, para “ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente

de indicadores.” La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al BSC es que antes se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma (Kaplan & Norton a, 1996: 13).

En el BSC es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC. El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión (Kaplan & Norton a, 1996: 78).

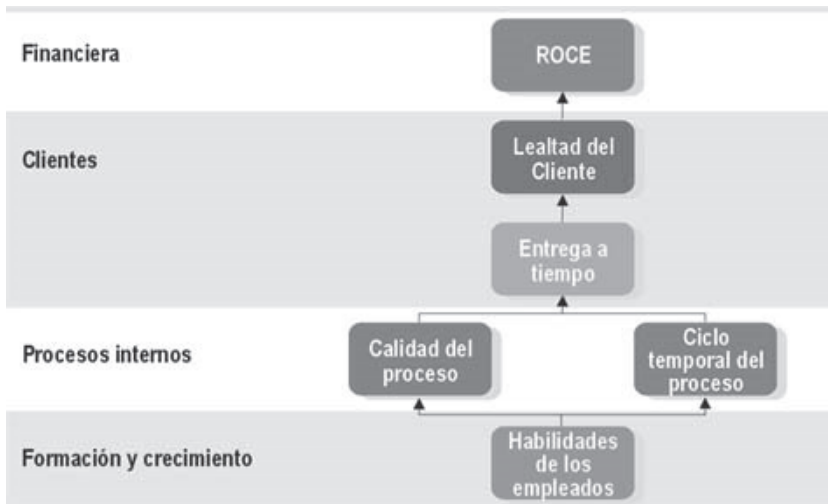
Elementos del Balanced Score Card

La aplicación del BSC empieza con la definición de la misión, visión y valores de la Organización e indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la Organización. Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. EL “BSC ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.” (Kaplan & Norton a, 2001:68).

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas cuando se trata de empresas u organizaciones sin fines de lucro; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios (Ibíd.: 110).

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Perspectivas del Balanced Score Card (BSC).



Fuente: Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (a) *El Cuadro de Mando Integral*, Harvard Business School Press, Creacions Grafiques Canigó, 1996: p. 189.

1) Perspectiva Financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

2) Perspectiva del Cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo (Kaplan & Norton a, 2001: 110).

3) Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

4) Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

¿Cómo se usa el Balanced Score Card?

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es cómo vincular las distintas perspectivas. Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás. El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados. Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos (Kaplan & Norton a, 2001: 263).

Definición de Indicadores del BSC

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en

indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos.

Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton (2001a: 240): “Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores torsionales.”

El número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos (Kaplan & Norton a, 2001: 243).

Implementación del BSC

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

- 1) Modelo de control y seguimiento: en caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis.
- 2) Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación: en empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. *Feedback* y aprendizaje estratégico como lo muestra la figura 2.

Figura 2. Implementación del Balanced Score Card (BSC).

Fuente: Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (a) *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Harvard Business School Press, Creacions Grafiques Canigó, 2001: p. 297.

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber *feedback* de un bucle, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y *feedback* de doble bucle, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación.

El *feedback* sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder “aprender la forma de utilizar el Balanced Score Card como un sistema de gestión estratégica.” (Kaplan & Norton a, 1996: 300).

Las empresas que apliquen el BSC deberán considerar que la implementación exitosa del BSC requiere una planeación cuidadosa para asegurar los objetivos estratégicos de la empresa, que dichos objetivos estén bien formulados, adecuándolos a las medidas del BSC y que exista una comunicación eficiente entre los usuarios del BSC (Majidul, 2010).

¿ALGUNAS PYMES MEXICANAS ESTÁN UTILIZANDO EL BSC?

Durante el periodo del 12 de marzo al 10 de abril de 2013 se aplicaron encuestas a diez empresas de diferentes sectores que expresaron la posesión del conocimiento sobre el BSC, dichas encuestas fueron realizadas por e-mail y/o por medio de visitas personales a algunas empresas; y fueron respondidas por las mismas vías.

Los encuestados son conocidos por los autores a nivel de negocios y se consideraron que contaban con un alto nivel de posibilidad de contestar a las encuestas planeadas. Sin embargo, solamente ocho (8) empresas respondieron y dos (2) declinaron colaborar, por causas desconocidas.

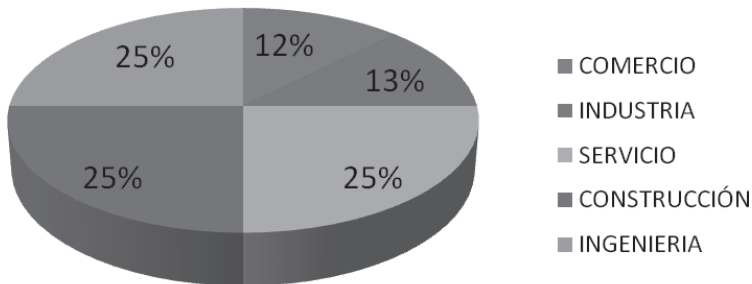
Las preguntas para el uso del BSC, se enfocaron solamente en si ellos contaban con su organigrama, así como el logro de metas y objetivos de cada empresa, dentro de los varios elementos de ventajas de esta herramienta.

El resultado estadístico de cada pregunta fue como sigue:

Pregunta 1: ¿Cuál es el ramo de su empresa?

1) Comercio ____ 2) Industria ____ 3) Servicio ____ 4) Otro (especifique) ____

Figura 3. Ramo de Empresas.

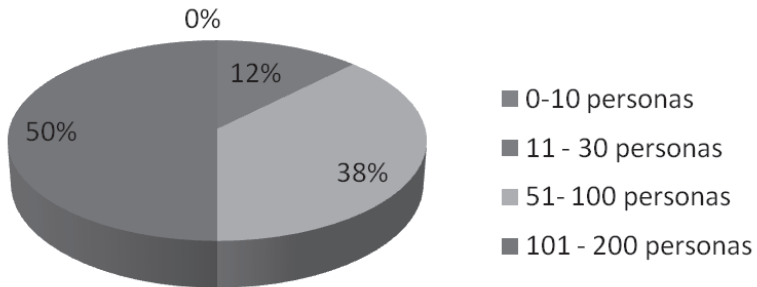


Fuente: Autores (2013). Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación de encuestas.

Los encuestados estuvieron compuestos por los sectores de la Construcción, de la Ingeniería y del Servicio en un 25% respectivamente, seguidos por el sector de la Industria con 12% y el de Comercio con 13%, como la figura 3 muestra.

Pregunta 2: ¿Cuál es número de empleados de su empresa?

1) De 0 hasta 10 personas 2) De 11 hasta 30 personas
3) De 51 hasta 100 personas 4) De 101 a 200 personas

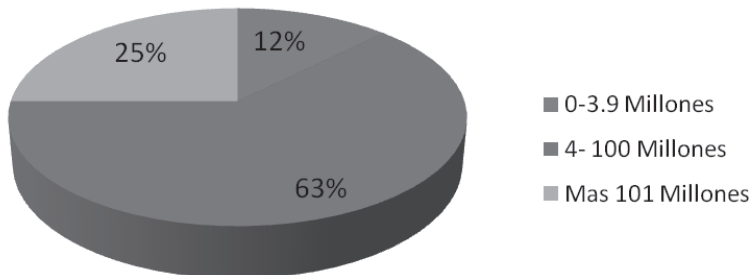
Figura 4. Número de empleados de empresas.

Fuente: Autores (2013). Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación de encuestas.

El 50% de los encuestados contaban con un rango de 101 a 200 personas, seguido por el 38% con un rango de 51 a 100 personas; el 12% con el rango de 11 a 30 personas, el 0% para el rango de 0 a 10 personas, como la figura 4 muestra. De acuerdo con la tabla 2 anterior para estratificación de las PYMES en México, los encuestados fueron de las PYMES de las pequeñas y medianas empresas en tanto el rango de número de empleados.

Pregunta 3: ¿Cuál es el rango de nivel de ventas de su empresa? (Unidad. Millones de pesos mexicanos).

1) De 0 hasta 3.9 2) De 4 Millones a 100 3) Más de 101

Figura 5. Rango de nivel de ventas de las empresas.

Fuente: Autores (2013). Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación de encuestas.

El 63% de los encuestados contaba con un rango de nivel de ventas de entre 4 - 100 millones de pesos mexicanos, seguido por el 25% con el rango con más de 101 millones de pesos mexicanos y el 12%, con el rango entre 0 - 3.9 millones de pesos mexicanos, como se muestra en la figura 5.

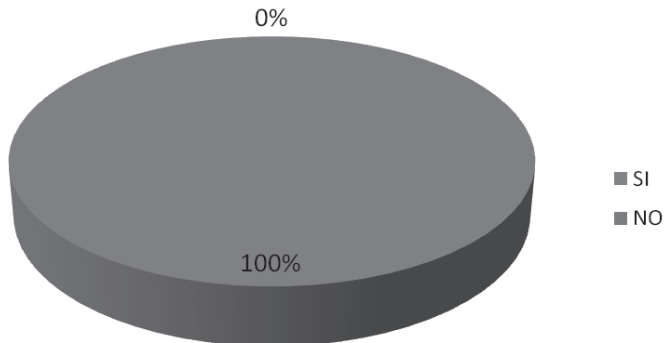
Dichos encuestados pueden ser clasificados dentro del rango de micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con el monto de sus ventas anuales, aunque el resultado en las respuestas para la preguntas 3 anterior las clasificaba como pequeñas y medianas empresas basados en el número de empleados.

Pregunta 4: ¿Su empresa cuenta con organigrama?

1) SI

2) NO

Figura 6. Empresas que cuentan con Organigrama.



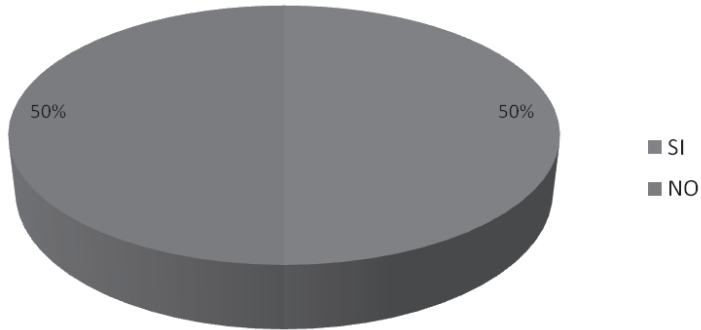
Fuente: Autores (2013). Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación de encuestas.

El 100% de los encuestados respondieron que contaban con un Organigrama como muestra la figura 6.

Pregunta 5: ¿En su empresa aplica el Balanced Score Card (BSC)?

1) SI

2) NO

Figura 7. Empresas que aplican el Balanced Score Card (BSC).

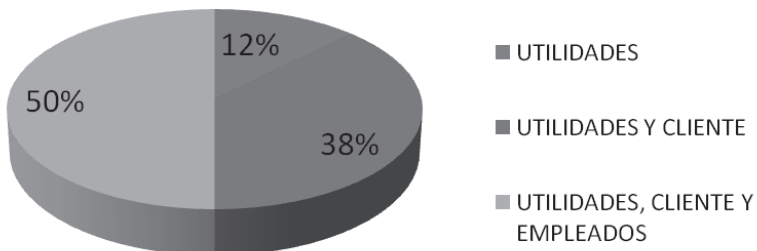
Fuente: Autores (2013). Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación de encuestas.

Del total de encuestados (8), el 50% respondió “SÍ”, mientras que el otro 50% respondió “NO”, como se muestra en la figura 7.

Dicha respuesta nos permitió razonar que el hecho de que la persona encargada de la empresa y en consecuencia quien toma las decisiones, tenga la posesión del conocimiento del BSC no significa que la esté implementando dentro de su empresa.

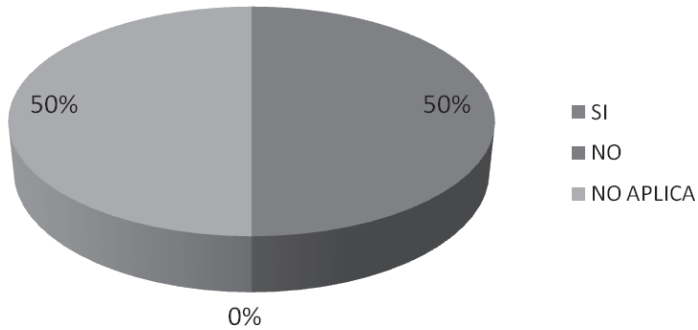
Pregunta 6: ¿Cuáles son los objetivos óptimos de su empresa?

- 1) Utilidades
- 2) Utilidades y Satisfacción del Cliente
- 3) Utilidades, Satisfacción del Cliente y Empleados satisfechos

Figura 8. Objetivos óptimos de las empresas.

Fuente: Autores (2013). Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación de encuestas.

Figura 10. Funcionamiento de Aplicación del Balanced Score Card para (BSC) para el logro de metas y objetivos de las empresas.



Fuente: Autores (2013). Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación de encuestas.

En la pregunta 8, el 50% respondió “Sí”, mientras que el otro 50% respondió “No aplica” y el 0%, “No”, como muestra la figura 10.

Esta respuesta tiene una correlación con la respuesta de la pregunta 5, debido a que el 50% de los encuestados no estaban implementando el BSC a pesar de poseer el conocimiento de dicha herramienta. Cabe señalar que esta situación causó una desviación imprevista del resultado para este estudio.

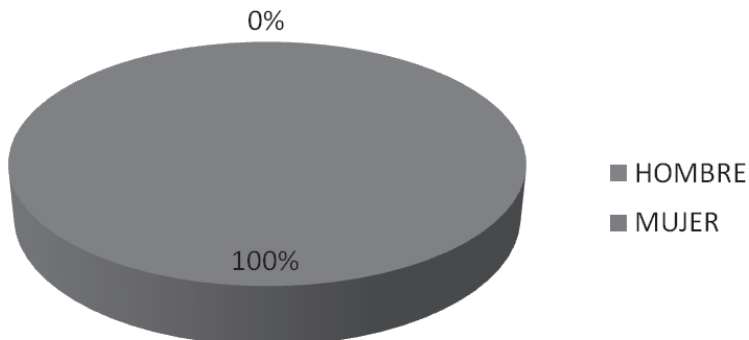
Perfil de los encuestados

a) Sexo:

1) Hombre

2) Mujer

Figura 11. Sexo de los encuestados.



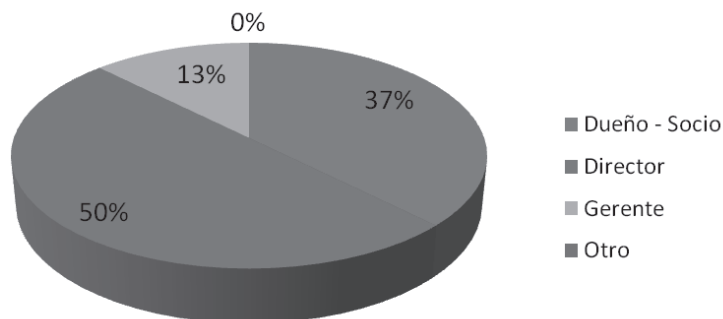
Fuente: Autores (2013). Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación de encuestas.

El 100 % de los encuestados fueron hombres, como muestra la figura 11, aunque no hubo la intención de discriminación de sexos, sino que se aplicaron las encuestas a las personas quienes tomaban las decisiones en cada empresa.

b) Puesto:

1) *Dueño o Socio* 2) *Director* 3) *Gerente* 4) *Otro (especifique)*

Figura 12. Puesto de los encuestados.

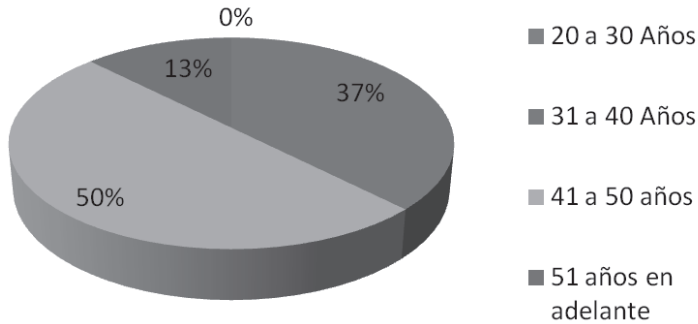


Fuente: Autores (2013). Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación de encuestas.

Del total de encuestados, el 50% tenían el puesto de director, seguido por Dueño o Socio con 37%; Gerente con 13%; y otro, con 0%, como muestra la figura 12. Para esta ocasión, se aplicaron encuestas solamente a personas que toman decisiones de las empresas, como mencionamos anteriormente.

C) Edad:

1) *De 20 a 30 años* 2) *De 31 a 40 años*
 3) *De 41 a 50 años* 4) *De 51 años en adelante*

Figura 13. Edad de los encuestados.

Fuente: Autores (2013). Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación de encuestas.

Del total de encuestados, el 50% respondió tener una edad entre 41 a 50 años, seguido por el rango de 31 a 40 años, con el 31%; el rango de 51 años en adelante, con 13%; y el rango de 20 a 30 años, con el 0%, como muestra en la figura 13.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las PYMES son un motor importante en la economía mexicana, con más de 99% empresas generando 52% del PIB y el 72% del empleo formal (Zúñiga F, 2013), sin embargo, requiere consolidar su estructura y administración interna que se va a incentivar (Mandujano, 2012: 828-831). Asimismo replantear las estrategias empresariales (Gonzalo M. & García P. de Lema, 2011), evitando fracasos a corto plazo.

El Balanced Score Card es una herramienta estratégica que induce una serie de resultados que favorecen la administración de las empresas, con las diversas ventajas mencionadas anteriormente, en el inciso 2.1.

Mientras tanto, el BSC puede requerir algunos cambios importantes en la cultura dentro de la empresa y requiere de la comprensión, el compromiso y el apoyo desde la parte superior de la empresa (Chavan, 2009: 393-406). Además, deberán considerar que la implementación exitosa del BSC requiere una planeación cuidadosa para asegurar los objetivos estratégicos de la empresa, que dichos objetivos estén bien formulados, adecuándolos a las medidas del BSC y que exista una comunicación eficiente entre los usuarios del BSC (Majidul, 2010).

De acuerdo con el resultado de la aplicación de las encuestas en una muestra limitada, podemos decir que las PYMES Mexicanas que aplican el BSC tienden a lograr más metas y objetivos de las PYMES que no lo aplican; y sus objetivos estarán enfocados a las utilidades, la satisfacción del cliente y satisfacción de sus empleados.

Se sugiere a las PYMES la consideración de esta herramienta estratégica e innovativa como un elemento de sus activos importantes en el desempeño del negocio, que merece una atención relevante.

Para futuros estudios se recomienda incluir más elementos de BSC dentro de la encuesta a las empresas así como la aplicación de encuestas a más empresas con el fin de elevar la confiabilidad del resultado de este estudio y asimismo poder afirmar la utilidad práctica de la herramienta del BSC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros.

- Drucker, P. *Innovation and y Entrepreneurship*, Butterworth-Heinemann, 1985.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P.(a) *El Cuadro de Mando Integral*, Harvard Business School Press , Creacions Grafiques Canigó, 1996: pp. 12,13, 27, 28, 78,189 y 300.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P.(b) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (a) *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Harvard Business School Press, Creacions Grafiques Canigó, 2001: pp. 68, 110, 240, 243,263 y 297.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P.(b) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
-
- _____. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

Revistas.

- Armenteros A., María del Carmen; Medina E., Manuel; Molina M., Víctor; Reyna G., Gabriela; Guerrero R., Liliana, “LA INNOVACIÓN COMO PROCESO INTERACTIVO: ESTUDIO DESCRIPTIVO

- DEL SISTEMA REGIONAL DE INNOVACIÓN DE COAHUILA/INTERACTIVE PROCESS INNOVATION: DESCRIPTIVE ESTUDY OF REGIONAL INNOVATION SYSTEM COAHUILA”, *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6 (1), 2013: pp. 89-107.
- Chavan, Meena, “The balanced scorecard: a new challenge”, *The Journal of Management Development*, 28 (5), 2009: pp. 393-406.
- Cheng, Mandy M. y Humphreys, Kerry A., “The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers’ Strategic Judgments”, *The Accounting Review*, 87 (3), 2012: pp. 899-900.
- Garengo, Patrizia y Biazzo, Stefano, “Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (1), 2012: p. 79.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., “Having trouble with your strategy? Then map it!”, *Harvard Business Review*, 78 (5), 2000: pp. 167–176.
- _____, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, 85 (7,8), Julio/Agosto, 2007: pp. 150 – 161.
- Moreno, Tania M., “Las Pymes fracasan 10% más por la crisis”, *Expansión*, Ciudad de México, 01 de noviembre de 2009: s/p.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, 2011: pp. 509-533.
- Waal, A.A., “The future of the balanced scorecard: an interview with Professor Dr Robert S. Kaplan”, *Measuring Business Excellence*, 7 (1), 2003: pp. 30-35.

Páginas Web.

- “Acuerdo mediante el cual se dan a conocer las reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa para el ejercicio del 23 de diciembre de 2011”, Diario oficial de la Federación, 23 de diciembre de 2011: p.1. Disponible en: http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/RO-FPYME-2012-DOF_23122011.pdf/, consultado el 8 de abril de 2013.
- “Crédito Empresarial”, Condusef, 2011: pp. 5 y 9. Disponible en: <http://www.condusef.gob.mx/PDF/Comunicados/2011/com48-medios-credito-empresarial.PDF/>, consultado el 11 de enero de 2013.
- “Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 2002, Micro, pequeña, mediana y gran

- empresa, Censos económicos 2009, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, p. 12. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, consultado el 8 de abril y el 16 de junio de 2013.
- “Fundamentos de Negocio”, Nacional Financiera, 2004: pp. 2 - 3. Disponible en: <http://www.nafin.com/portalinf/get?file=/pdf/herramientas-negocio/administración/pdf/>, consultado el 20 de diciembre de 2012.
- Zúñiga F., Jorge, “Reto de las PYMES en Innovación”, 2013: p.1. Disponible en: <http://www.pymempresario.com/2013/04/2013-reto-de-las-pymes-en-innovación/>, consultado el 4 de enero de 2013.

Otros

- “Administración empresarial requiere de la innovación”, EL TIEMPO – Casa Editorial El Tiempo, Portafolio, 3 de noviembre de 2011: s/p.
- Gonzalo M., María del Carmen Martínez; y García P. de Lema, Domingo, “La innovación de Pyme en México”, Cinco Dias, 23 de junio de 2011.
- Majidul, Islam, “The Link Between Perception of BSC Implementation and Corporate Strategy and its Impact on Performance”, SSRN Working Paper Series, agosto de 2011: s/p.
- Mandujano, Romeo Ruiz, “LAS PYMES: EL CUARTO SECTOR DE LA ECONOMIA/SMES: THE FOURTH SECTOR OF THE ECONOMY”, Global Conference on Business & Finance Proceedings, 7 (2), Hilo: Institute for Business & Finance Research, 2012: pp. 828-831.
- May H., Francisco José; Martínez C., Mario Gabriel; Aguilera M., Oswaldo, “LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN COMO ALTERNATIVAS DE SOBREVIVENCIA DE LA MICRO EMPRESA: CASO REG. 101, CANCÚN, QUINTANA ROO, MÉXICO/ CREATIVITY AND INNOVATION AS A SURVIVAL TOOL FOR SMALL BUSINESSES: THE CASE OF REG. 101 CANCÚN, QUINTANA ROO, MÉXICO”, Global Conference on Business & Finance Proceedings, 7 (2), Hilo: Institute for Business & Finance Research, 2012: pp. 1646-1656.
- Molina M., Víctor Manuel Acosta, María del Carmen; Ávila, Osear Plascencia; Barquero Cabrero, José Daniel; Martínez Cabrera, Homero, “MODELO DE NEGOCIO DE LAS MIPYME: UN ANÁLISIS DESDE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS DE LA COMARCA LAGUNERA/SMES BUSINESS MODEL: AN ANALYSIS

FROM THE PERCEPTION OF MANAGERS OF THE LAGUNA REGION”, 8 (1), Hilo: Institute for Business & Finance Research, 2013: pp. 1165-1170.

Vázquez G., Angel Wilhelm y Hernández A., José Alberto, “SITUACIÓN MACROECONÓMICA D LAS MIPYME EN ESTADO DE MORELOS, MÉXICO/MACROECONOMIC SITUATION OF MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN MORELOS, MÉXICO”, Global Conference on Business & Finance Proceedings, 7 (2), Hilo: Institute for Business & Finance Research, 2012: pp. 1317-1325.