

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PERFORMANCE EMPRESARIAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL NORTE DE PORTUGAL

Ana Isabel Rodrigues Fernandes, af@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança (IPB)

Ricardo Rodríguez González, rrod@eco.uva.es

Universidad de Valladolid – Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales

Fernando José Peixinho A. Rodrigues, peixinho@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança;

Amélia Maria Martins Pires, amelia@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança (IPB)

Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG)

Resumen

La Sociedad de la Información, donde el nivel de competitividad es cada vez mayor, ha motivado en las organizaciones productivas la necesidad de desarrollar su actividad en ambientes con crecientes niveles de competencia, y de disponer de nuevas herramientas de gestión empresarial que exigen profundas modificaciones en los tradicionales sistemas de gestión.

El Cuadro de Mando Integral pretende dar respuesta a esta exigencia al configurarse como un modelo de gestión estratégica que ofrece una visión completa de la organización, con el fin de apoyar al sistema de control de gestión y, así, mejorar el nivel de competitividad de la organización, en el largo plazo.

Atendiendo a su exitosa aplicación en grandes empresas de varios países, consideramos útil y posible extender el CMI, con la necesaria adaptación, a una pequeña empresa portuguesa de tipo familiar que, debido a sus características específicas, como el tamaño y la cultura organizativa, presenta en la misma gran carencia de un sistema de gestión basado en una visión estratégica de los negocios, para facilitar la planificación y el control de su negocio.

Por estas razones, el objetivo principal de este trabajo es crear una propuesta de aplicación del CMI que pone de manifiesto su utilidad en una pequeña empresa a la hora de determinar a partir de la misión, los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados obtenidos (*performance*) dentro de una lógica de metas, iniciativas y medios necesarios.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, pequeña empresa de tipo familiar, mapa estratégico, desempeño.

Abstract

The information society, in which the levels of competitiveness are higher and higher, motivated in productive organisations the necessity of developing their activities in environments of higher levels of competence, and of having access to new tools for business management which demands profound changes in the traditional management system.

The Balanced Scorecard aims at meeting this high demand when configuring itself as a strategic management model that offers a complete vision of the organisation, in order to support the management control system and, thus, improve the competitiveness level of the organisation, in the long term.

Taking into account its successful application in big companies from different countries, we consider it useful and possible to extend the Balanced Scorecard, with due adaptation, to a small Portuguese family-type company which, on account of its specific characteristics, such as size

and organisation culture, evinces lack of a management system based on a strategic business view, so as to facilitate the planning and its business monitoring.

For these reasons, the main purpose of this research work is to create a proposal for applying the BSC highlighting its usefulness in small companies when determining from its mission the strategic objectives for the four perspectives, in designing an enforcement and monitoring indicator system, as well as in analysing the achieved results (performance) within a logic of targets, initiatives and necessary resources.

Keywords: *Balanced Scorecard, small family-type company, strategy map, performance.*

INTRODUCCIÓN

Desde siempre el contexto empresarial de Portugal se desarrolló en torno de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs en adelante) de tipo familiar que debido a sus características específicas, como el tamaño y la cultura organizativa, presentan en las mismas gran carencia de un sistema de gestión basado en una visión estratégica de los negocios, y que por falta de recursos no disponen de información de calidad de las mediciones destinada a la planificación y control de gestión de la organización.

Ante el nuevo entorno empresarial más turbulento y competitivo, las PYMEs ubicadas en la región Norte de Portugal aún presentan sistemas de control de gestión tradicionales, donde las decisiones empresariales se fundamentan exclusivamente en indicadores financieros; se centran en una visión del corto plazo; no promueven el proceso de motivación individual ni la identificación de su personal con la empresa y no contemplan la estrategia de la empresa.

Tras un estudio en torno de la importancia y evolución de las herramientas de gestión actualmente existentes, el Cuadro de Mando Integral (CMI) adquiere especial relevancia en la sociedad del conocimiento y de la globalización. Inicialmente diseñado pensando en las empresas de gran tamaño, ya es largamente estudiado e implantado con éxito a nivel internacional como herramienta de gestión estratégica de gran utilidad y eficacia (Kaplan, 2010, 2001, 1994; Kaplan y Norton, 2004, 1997, 1996, 1993, 1992; Pinto, 2007; Keith, 2004; Rodríguez González y Barros da Silva Filho, 2004; Lawrence y Sharma, 2002; Aidemark, 2001; Englund, 2001; Jonhsen 2001; Kloot y Martin, 2000). Por ello, consideramos primordial y posible extenderlo, con la imprescindible adaptación, a las PYMEs portuguesas, para facilitar la planificación y el control de su negocio, con el fin de mejorar su productividad y competitividad.

Se pretende, por tanto, diseñar y poner a disposición de estas organizaciones una herramienta de gestión estratégica, que sea sencilla y de aplicación fácil, para planificar, evaluar y mejorar la calidad de la gestión y de los resultados.

Es, pues, un tema de gran potencialidad y con un futuro prometedor ante los nuevos retos empresariales. Si se realiza bien la implementación se tiene muchas posibilidades de mejorar la gestión y lograr éxitos muy valiosos.

Sin embargo, el proceso de implementación supone un esfuerzo colectivo de la empresa, en este sentido la estrategia empresarial de la empresa debe tener coherencia con los elementos claves de la organización (estructura, cultura, tecnología y recursos humanos, entre otros).

Este trabajo se relaciona con una otra investigación más desarrollada y profundizada que ha abordado el tema en análisis. Así, el objetivo principal de este estudio es presentar una propuesta de aplicación del CMI para una PYME. Aunado a eso, vamos a poner de manifiesto algunos aspectos que ayuden a facilitar o, al contrario, a dificultar la implantación del CMI en las PYMEs, así como los beneficios esperados. La idea es crear y validar un modelo de relaciones entre las variables cruciales para el éxito de la aplicación del CMI, que sirva de marco referencial para la empresa.

Para cumplir nuestro propósito, este estudio se compone de dos partes principales. En la primera parte, revisaremos el marco teórico del CMI de modo a recoger los fundamentos teóricos que sostengan el trabajo empírico desarrollado en la segunda parte. Por consiguiente, veremos los conceptos esenciales de misión, visión, valores, estrategia y objetivos, relacionados con la estructura del CMI. En la segunda parte tratamos de presentar la metodología de la investigación, en la cual se han tenido en cuenta los análisis internos y externos (PESTEL, DAFO y CAME) aplicando el método Delphi en la planificación estratégica. Seguidamente, se presenta la empresa objeto de estudio, concluyendo con una propuesta para la implementación del CMI en la misma. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

1. MARCO TEÓRICO: CONCEPTO, PRINCIPALES FUNDAMENTOS Y ESTRUCTURA DEL CMI

Presentado al mundo en los años 90, por Kaplan y Norton, el CMI, también conocido como *Balanced Scorecard* (BSC), surge con el nacimiento de la llamada nueva economía para superar un modelo de información basado en medidas referentes a las actuaciones financieras, que no tienen en cuenta aspectos como, por ejemplo: los plazos de entrega a los clientes, los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación o la calidad y conseguir un instrumento de comunicación útil en el proceso de implantación de una estrategia en una organización y en un entorno empresarial complejo y competitivo (Muñoz Colomina y Millán Aguilar, 2002).

Desde luego una aportación muy importante del CMI fue la introducción de la estrategia en todos los niveles de la organización conectando la misión, la visión y los valores con los objetivos concretos y con los resultados de explotación. Siendo su principal característica la medición tanto de los factores financieros como de los no financieros del estado de resultados de la empresa, el CMI permite medir las actividades de la organización en términos de su visión y estrategia, aportar a los dirigentes una mirada completa de su negocio y efectuar una evaluación relativa a los distintos ámbitos organizacionales.

Además, el CMI no fue concebido sólo como un medio de planificación estratégica o una herramienta de gestión que aclara e implanta la estrategia formulada para la organización, sino que también hace un seguimiento de su grado de consecución, así permite a las organizaciones medir eficazmente los resultados obtenidos y realizar el control de gestión.

En la misma línea de orientación, Ramírez y Baidez (2011, p.66) afirman que el CMI es “un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos: es un concepto estratégico de gestión utilizado para el desarrollo e implantación de la estrategia corporativa, así como de la gestión sistemática de las organizaciones basada en su visión y misión, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora”.

Así, el CMI ha evolucionado a partir de un sistema de medición del desempeño (Kaplan y Norton, 1996) hacia un mapa de estrategia (Kaplan y Norton, 2004), con el foco en el modelo de negocio basado en la relación de causalidad entre las medidas y perspectivas, convertido en un sistema de control interactivo que guían el aprendizaje y las mejoras; y, finalmente, un modelo que ya incorpora activos intangibles, tales como el capital intelectual (Kaplan y Norton, 2006, Horváth y Ralf, 2004).

Hoy en día, una de las grandes aportaciones del CMI continúa siendo la clarividencia de la importancia de los elementos intangibles en los procesos de creación de valor. El CMI permite a una organización tener la maestría para explotar sus activos inmateriales, estableciendo indicadores medibles para efectuar un seguimiento y evaluación permanente de las metas formuladas. Así, de acuerdo con Kaplan y Norton (2000, p. 86) el CMI viabiliza “que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para el crecimiento seguro”.

En definitiva, la evolución del CMI ha sido muy significativa, convirtiéndose en un sistema completo de administración y planificación estratégica, a la vez que se ha convertido en una de las herramientas más usadas en el control de gestión. Desde su aparición como herramienta para el control de gestión ha ido aumentando progresivamente el número de empresas e instituciones que lo han implantado o están en fase de implantación (Muñoz Colomina y Millán Aguilar, 2003).

En la opinión de Norton (1998), las empresas exitosas son aquellas que proyectan, elaboran y, sobre todo, ejecutan sus estrategias con buena aceptación, estando esta circunstancia ligada al necesario equilibrio que debe existir entre las tareas que permiten obtener resultados a corto y a largo plazo. Este aspecto centrado en la eficacia del rendimiento del uso del CMI ha sido puesto de manifiesto en numerosos estudios (Ittner, Larcker y Meyer, 2003; Lipe y Salterio, 2000).

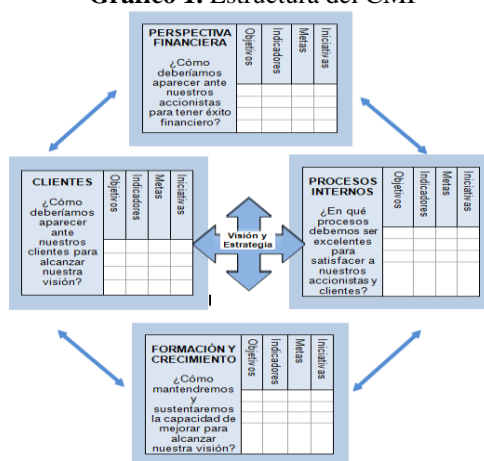
Además, se puede decir que el CMI es un modelo de gestión, con un soporte de información periódica para la dirección de la organización, capaz de facilitar una toma de decisiones adecuada sabiendo el grado de cumplimiento de los objetivos, previamente definidos mediante indicadores de control y otras

informaciones que lo soporte. Es un medio innovador para comunicar la estrategia y alinear a los miembros de la organización a la ejecución de ésta.

Concluyendo, para muchos autores, a la hora de medir la actividad y los resultados de las organizaciones, el CMI se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial que representa a la organización en cuatro perspectivas relacionadas alrededor de una estrategia y visión común.

Al revisar algunos de los numerosos estudios que han abordado el tema en análisis, es fácil observar cómo el CMI se concibe como un modelo de gestión empresarial interactivo que transforma la visión y la estrategia en objetivos concretos e indicadores estratégicos de ejecución y control organizados en diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) (Véase el gráfico 1) vinculadas entre sí a través de relaciones de causa-efecto (Lawson, Stratton y Hatch (2006).

Gráfico 1. Estructura del CMI



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

2. ESTUDIO DE CASO

2.1. METODOLOGÍA Y CARACTERIZACIÓN DE LA PYME OBJETO DE ESTUDIO

Tal como se comentó con anterioridad, este trabajo se relaciona con una otra investigación más desarrollada y profundizada que ha abordado el tema ahora explorado, en la cual se han tenido en cuenta el análisis económico-financiero, así como los análisis internos y externos (PESTEL, DAFO y CAME) llevados a cabo con realización de cuestionarios, de acuerdo con el método Delphi. Los datos obtenidos se constituyen como soporte de información necesaria para la construcción del CMI.

Con relación a las actividades llevadas a cabo durante la investigación, se empezó con una presentación inicial del modelo CMI a la dirección general de la empresa, donde se explicó las características y ventajas que brinda este modelo de gestión a la organización. De esta reunión se consiguió la aceptación y el apoyo total para empezar el proceso de desarrollo de la herramienta. La dirección general manifestó personalmente su disponibilidad para trabajar en la elaboración del CMI y orientó en la selección del restante equipo de trabajo. El Grupo de Trabajo seleccionado para desarrollar el proceso Delphi, integra un conjunto de personas (expertos) cuyos entendimientos, características, formación y experiencia se consideren a priori como adecuados para la consecución del estudio propuesto.

Para la obtención y tratamiento estadístico de la información se utilizó el método Delphi, una técnica cualitativa de previsión, que parte de los datos disponibles y de la intuición de los individuos, llamados expertos, para lograr un resultado de grupo, útil para ser utilizado como información en la toma de decisiones de incertidumbre (Landeta, 1999).

Se comienza el proceso Delphi con una entrevista personal, en la que se plantea una pregunta abierta, para extraer, a partir de ahí, los ítems sobre los que se asentará la continuación del trabajo de grupo, de forma a que sean los propios participantes expertos los que proporcionen los ítems sobre los que van a trabajar después. Así, a la luz de este método, se trabaja con las distintas estimaciones individuales, obteniendo medidas de tendencia central de la distribución obtenida, es decir la media y mediana, y una medida de

dispersión, o sea la desviación típica, que son tomadas como respuestas del grupo. La idea es que las rondas de iteraciones se suceden hasta que se percibe consenso en las respuestas, es decir, su mediana prácticamente no oscila. Esto significa que se ha llegado al máximo consenso al que se podía optar después del intercambio anónimo de información. Los intervinientes en el proceso consideran que el objetivo del mismo fue alcanzado.

Para dar solución a la problemática presentada, debido a su gran potencial y a las peculiares características de la propia empresa objeto de estudio, el CMI fue pues adaptado, de forma que permita integrar todos los aspectos que ayudan a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo. Para ello, su diseño ha requerido la fijación previa de los objetivos esenciales a alcanzar. A continuación, se han definido unas estrategias básicas para conseguir esos objetivos y, por último, se ha propuesto una equilibrada combinación de todos los indicadores coherentes con los objetivos, y estrategias previamente definidas, en la búsqueda del punto óptimo para la consecución de los niveles máximos de todos ellos en su conjunto.

El estudio se ha desarrollado en una pyme fundada hace treinta años, en el interior Norte de Portugal. Se trata de una pequeña empresa familiar en la medida en que la familia propietaria tiene el control de la misma y sus miembros familiares trabajan en la misma. El directivo fundador es un autodidacta, en lo relativo a su negocio, emprendedor por naturaleza, sin formación universitaria, con un fuerte componente instintivo y a la vez un elevado sentido práctico. Su autoconfianza para sacar adelante su proyecto empresarial se alimenta de la marcha de la empresa y de los beneficios obtenidos a lo largo del tiempo. Sin embargo, está acostumbrado a tomar decisiones de forma individual, lo que puede generar problemas al no tener un conocimiento exhaustivo de los pormenores de la administración de su propia empresa. Además, ya planifica con cautela y especial atención la sucesión, transmitiendo a sus hijos sucesores la motivación apropiada para que se integren en la empresa.

A medida que la empresa crece en dimensión, cuenta con una estructura organizacional encabezada por un Director General seguido de los directores de los Departamentos de Importación y Exportación, Eléctrico, Mobiliario Urbano, Señalización, Diseño Técnico/Desarrollo, Comercial, y Administrativo/Financiero, haciendo énfasis en el último que es el encargado de gestionar y garantizar todo lo referente al personal, es decir a los activos intangibles de la organización y teniendo en cuenta las funciones y sus objetivos.

En la actualidad, la empresa se dedica tanto a proyectos de diseño, fabricación y comercialización de mobiliario urbano, parques infantiles y jardines públicos o privados, equipamiento deportivo y barcos de recreo, como al material eléctrico y alumbrado público, señalización y pavimentos, entre otros, siempre buscando equilibrar la obtención de recursos través de la realización de proyectos desafiantes y a la vez llamativos para sus integrantes.

En los últimos años, la empresa llevó a cabo una estrategia de crecimiento basada en el rigor y la calidad de trabajo, pero que en la actualidad se encuentra reconocida y certificada por varios órganos nacionales e internacionales. Además, y gracias a una buena red de contactos (clientes, aliados y representantes), que permitan la proximidad de un mercado cada vez más global, la empresa empieza a ser, cada vez más, una marca conocida a nivel internacional. Así, un conjunto de colaboradores y distribuidores directos, aseguran eficazmente la distribución de sus productos en Portugal Continental e Islas, en varios países de Europa como España y Francia, y África, más concretamente en Cabo Verde, Angola y Mozambique.

Con respecto a las instalaciones ubicadas en Portugal, éstas se ampliaron y modernizaron para mejorar el espacio de exposición y la capacidad de respuesta en un mercado cada vez más exigente. Por otro lado, la apertura de una nueva fábrica en España tiene como objetivo consolidar y definitivamente afirmar su presencia en Iberia y apoyar a diversos mercados europeos y africanos en los que ya está presente.

2.2. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La elaboración de la misión ha sido establecida por el gerente y el responsable de compras, y ha quedado como sigue a continuación: “Concebir, fabricar y comercializar productos que satisfacen las exigencias de los clientes y usuarios”. La declaración de la misión de la empresa ya denota la estrategia que piensa seguir la empresa con respecto a sus clientes, es decir, la de cercanía con el cliente.

La visión definida por la empresa es “Ser el líder del mercado nacional e internacional, a través de una continua innovación, máxima calidad y excelencia de servicios, ofertando oportunidades de desarrollo para las comunidades en donde actuamos”.

Los principales valores bajo los cuales se rige la organización son los siguientes: orientación de servicio; innovación; excelencia en la calidad de sus productos; integridad en su labor diaria; respeto; compromiso con la empresa y el cliente y confianza.

En cuanto a la estrategia, desde luego, de acuerdo con las respuestas al cuestionario realizado con la dirección se concluye que la empresa no tiene un documento escrito sobre la estrategia planteada. Los directivos dicen que dedican tiempo a pensar específicamente sobre aspectos fundamentales del negocio pero que no lo plasman en un plan escrito. En este caso los métodos de planificación estratégica son informales. Para los propietarios y directivos de la empresa, “tener clara una Estrategia empresarial es tener claras las cosas importantes y qué hacer con tanta claridad”. En la actualidad, la empresa tiene que gestionar muchas cosas, unas más importantes que otras. Por consiguiente, la estrategia de la empresa consiste en crear nuevos segmentos de mercado, todo ello acompañado de una estrategia de costes bajos, debido a que, si se logran aumentar los clientes y disminuir los costes, la rentabilidad de la empresa será mayor. Eso sí, no se debe desvalorizar la calidad del producto, ni mucho menos la del servicio ofrecido.

Del proceso de interacciones llevado a cabo de acuerdo con el método Delphi se han obtenido los resultados necesarios para la elaboración de los análisis PESTEL y DAFO. Finalmente, una vez desarrollada, la Matriz DAFO se complementa con el análisis CAME. Dicho análisis canaliza los resultados de la matriz DAFO, transformándolos en un plan de acción. De hecho, sugiere qué se debe hacer con los elementos integrantes del DAFO, correlacionando una a una las cuatro partes con las cuatro acciones que propone. Por tanto, con respecto al análisis CAME, que a continuación se presenta (Véase la tabla 1), a las debilidades responderemos con acciones que las corrijan (corregir). Las fortalezas, es claro que conviene mantenerlas (mantener), o incluso mejorarlas. Las amenazas deben ser afrontadas (afrontar) para solucionarlas y, las oportunidades inmediatamente las consideraremos como áreas de negocio susceptibles de explotación (explotar).

Tabla 1. Estrategias del Análisis DAFO-CAME

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O) – Explotar	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (A+F) – Mantener
Desarrollo de nuevas líneas de negocio, nuevos productos y nuevos segmentos de mercados.	Mejorar la gestión de costes.
Explotar las relaciones con clientes en mercado nacional/internacional.	Desarrollo exhaustivo del plan de calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción del cliente.
Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas que dispongan de una buena estructura de distribución.	Mejorar la gestión de productos y stocks.
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (A+D) – Afrontar	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (O+D) – Corregir
Desarrollar sistemas de información avanzados y adecuados a las necesidades de la organización.	Desarrollo de una buena política de los recursos humanos.
Mejorar procesos y controles internos.	Máxima inversión en la actividad I+D.
Desarrollar estrategias de precios más competitivas	Incremento de la capacidad productiva para poder abarcar nuevos clientes y mercados.
Potenciar las relaciones con las administraciones públicas.	Desarrollo de alianzas con competidores en sectores parciales frente a terceros competidores, considerando la reacción de una buena sociedad.
Potenciar la cultura organizacional.	Sistematizar la evaluación de las estrategias.
Expandir la práctica de responsabilidad social	Establecer clientes prioritarios.

Fuente: Elaboración propia.

Para que el CMI sea una herramienta de gestión útil y dar solución a la problemática presentada por la empresa en estudio, se realizaron reuniones con los elementos del grupo de trabajo, de acuerdo con el método Delphi. De este proceso fueron establecidos 18 objetivos estratégicos y 24 indicadores, para desarrollar, a partir de ahí, el CMI de la empresa.

A continuación, de la definición de los objetivos estratégicos y de los indicadores que nos servirán para medir el alcance de cada uno de ellos, se confeccionaron las metas que los indicadores deben alcanzar, así como también los medios que aportarán con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. De este modo, con el propósito de diseñar el CMI, vamos a presentar los objetivos estratégicos seleccionados para cada una de las cuatro perspectivas.

Durante las varias sesiones de trabajo, fue posible percibir que los propietarios fundadores de la empresa no buscan exclusivamente el dinero como finalidad única y directa. Buscan fundamentalmente el beneficio como medio de consolidación, de permanencia y crecimiento en la actividad, creación e incremento de un

patrimonio a medio o largo plazo, como fortaleza de la gestión y como posibilidad de realizar un trabajo que les satisface. Sin duda existe un gran componente de vocación y de realización personal y profesional de los propietarios de la empresa.

Para establecer los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera, con base en el análisis económico-financiero anteriormente presentado, nos hemos reunido con el grupo de trabajo, y en particular con el gerente y propietario de la empresa para conocer lo que espera obtener de ésta en los próximos años en lo referente a rentabilidad y beneficios. De esta manera, con base en el análisis económico-financiero, hemos optado por una estrategia de sostenibilidad. Dicha estrategia está formada por dos vertientes, por un lado, la de maximizar las rentabilidades y mejorar los ciclos de caja, y, por otro, la de mejorar la productividad y realizar pequeñas inversiones que puedan dar lugar a un incremento de los ingresos, procedentes del aumento de las ventas con nuevos clientes y con nuevos productos. Por lo tanto, la empresa se propone, por un lado, el crecimiento y diversificación de los ingresos y, por otro, la reducción de los costes y mejora de la productividad. El diseño de la perspectiva financiera deberá recoger los objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas tal como se reflejan en la siguiente tabla 2.

Tabla 2. Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas de la Perspectiva Financiera

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Medios e Iniciativas
Mantener las ventas a los clientes ya existentes	Incremento de las ventas (%)	Mejorar la cifra de ventas de los clientes actuales y por consiguiente, el crecimiento de los ingresos. Medición con periodicidad mensual.	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables de la consecución de este objetivo deberán ser los gerentes y Departamento Administrativo/ Financiero. - Informe de las Ventas totales del presente mes y Ventas del mes anterior. - Informe contable mensual con las ventas por cliente. - Contactar o visitar a los clientes mediante red comercial, para conocer sus necesidades. - Ofrecer nuevos productos. - Mejorar los servicios existentes a los clientes.
Aumentar las ventas procedentes de nuevos productos	Ingresos nuevos productos (%)	Aumentar las ventas a través de los nuevos productos un 5% mensual.	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables deberán ser los gerentes y Administrativo Financiero. - Capacitar al departamento Técnico y Desarrollo para consecución de nuevos productos. - Adquirir los recursos necesarios para su producción. - Formar a los empleados en los nuevos productos. - Dar a conocer a los clientes potenciales los nuevos productos. - Establecer relaciones comerciales con los proveedores de los nuevos productos.
Aumentar los ingresos procedentes de nuevos segmentos de mercado	Incremento de los ingresos de los nuevos segmentos (%)	Aumento en participación del mercado (%) un 5% mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables de la consecución de este objetivo deberán ser los gerentes y Administrativo/ Financiero. - Establecer contactos con clientes potenciales del mercado europeo y de los PALOP. - Participar en exposiciones, ferias y certámenes internacionales. - Explotar mejor la página Web para exponer de una forma más explícita el conjunto de actividades desarrollada por la empresa, y facilitar el contacto con los clientes y con los proveedores. - Mejorar el pagerank de la página en "Google". - Anunciarse en páginas relacionadas con la empresa o el sector de actividad. - Potencializar la venta por Internet; - Revisar contratos con empresas de envío de existencias.
Mejorar los márgenes actuales	Margen de explotación Rentabilidad de las ventas Rentabilidad económica	Reducir por lo menos un 5% la relación de gastos sobre ingresos. Medición con periodicidad mensual.	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables deberán ser los gerentes y Administrativo/ Financiero. - Informe contable mensual con la distribución de los gastos. - Llevar a cabo medidas que permitan reducir los costes financieros, estructurales y por operación. - Mejorar las condiciones contratadas con los proveedores. - Estudio de la rentabilidad por cliente. - Calcular el efectivo con que debe de contar la empresa para reducir los gastos financieros.
Reducir los ciclos de caja	Plazo medio de cobro (nº días) Plazo medio de pago (nº días) Plazo de almacenamiento (nº días)	Acortar plazos de cobro y alargar plazos de pago. Reducir progresivamente los impagados hasta llegar a 0. Mejorar la eficiencia de gestión de stocks.	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables deberán ser los gerentes y Administrativo/ Financiero. - Informe contable mensual para el seguimiento exhaustivo de los cobros a los clientes. - Pedir a los comerciales la tarea de informarse sobre la situación real de los clientes. - Reducción de los impagados.

Fuente: Elaboración propia.

En armonía con la misión y visión definidas para la empresa, los objetivos estratégicos de esta perspectiva buscan determinar los factores que permiten generar valor para el cliente. Así, la construcción de la perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo y responde a la pregunta: Para alcanzar la visión, ¿cómo deben ver a la organización los clientes?

Sin embargo, aun cuando la cartera de clientes de la empresa objeto de estudio está diversificada, el 70% de las ventas se realizan a entidades públicas, tales como ayuntamientos, siendo que el 30% del resto de los

clientes engloba los clientes particulares, empresas y colectivos, tales como centros comerciales, mercados, clubs deportivos, etc.

En relación a los clientes públicos, las ventas se realizan a través de concursos públicos o licitaciones, o sea, lo que valoran en gran medida es el precio propuesto. Se trata, pues, de clientes con elevado poder negociador. En este punto hay que destacar que es fundamental para la empresa evitar la excesiva dependencia de clientes públicos y poder seguir así con su actividad en caso de que no le concedan la licitación que solicita. En vista de este tipo de clientes, la estrategia de precios para una empresa como la que se estudia debe basarse en ofrecer un servicio de calidad a precios competitivos. Por ello, la fijación de precios va a estar orientada en función de los precios de la competencia. Hay que tener muy presente que la homogeneización en el nivel de calidad de las empresas que están en el sector ha provocado una fuerte competencia en los precios. Con respecto a los restantes clientes, la empresa promete estar atenta a los mínimos cambios y tendencias y ser capaz de reaccionar antes de sufrir una pérdida significativa de la fidelidad y el consiguiente daño financiero. Para ello, el equipo de los comerciales realiza puntualmente encuestas para investigar posibles cambios en los valores básicos que se hayan notado en el índice de satisfacción del cliente, además de estar atentos a cualquier cambio en calidad, plazos de entrega, capacidad de entrega, porcentaje de devoluciones.

Por otro lado, la empresa desea competir en el mercado en que ya está establecida, pero abarcando un área mayor de ventas. Se intentarán captar clientes con características similares a los que ya conocemos para poder partir desde un principio con ciertos conocimientos previos, y captar nuevos clientes con los nuevos canales, además de mantener o aumentar las ventas con los clientes potenciales de la zona mediante la producción y venta de nuevos productos. Así, con la venta de nuevos productos, se espera conseguir proporcionar a nuestros clientes un valor añadido que esperamos, sumado al existente, nos permita satisfacer de mejor manera a nuestros clientes.

La empresa, como quiere afrontar su futuro, ha decidido optar por políticas de mayor cercanía a los clientes de la región, ya que debido a sus relaciones con ellos es donde posiblemente ya posea una ventaja competitiva. En este sentido, las instalaciones ubicadas en Portugal se ampliaron y modernizaron para mejorar el espacio de exposición y mejorar la capacidad de respuesta a la demanda cada vez más exigente. Sin embargo, por otro lado, la empresa planteó una estrategia a medio y largo plazo, para garantizar el valor económico y la sostenibilidad, basada en la diversificación de la cartera de negocios y la internacionalización de la actividad empresarial. Así, la apertura de una nueva fábrica en España tiene como objetivo consolidar y definitivamente afirmar su presencia y participación en el mercado internacional. Del mismo modo, la empresa debe aprovechar el conocimiento del negocio, la cuota de mercado, los recursos disponibles (recursos humanos, herramientas de gestión, cartera diversificada de productos) y las características de su iniciativa empresarial para crecer en el mercado PALOP, ya que existe una demanda creciente y no se presentan mayores limitaciones a la entrada de empresas extranjeras.

Una vez conocidos los principales tipos de clientes de la empresa, de qué forma interactúan estos con la empresa, y la estrategia que se desea seguir, con base en los resultados del cuestionario, en conjunto con el grupo de trabajo fue posible establecer los objetivos para esta perspectiva. Los objetivos estratégicos de esta perspectiva buscan determinar los factores que permiten generar valor para el cliente. De este modo, dentro de un proceso de elaboración en conjunto con el grupo de trabajo seleccionado, se definieron los objetivos estratégicos indicados en la tabla 3.

Tabla 3. Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas de la Perspectiva del Cliente.

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Medios e Iniciativas
Retener al cliente	Porcentaje deserción de clientes Porcentaje de adhesión de nuevos clientes	- No perder ningún cliente clave para la empresa. La empresa debe fijarse en la retención máxima.	- El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Comercial. -Informe detallado mensual con las ventas por cliente. - Diario de clientes. - Ofrecer nuevos productos. - Mejorar los servicios a los clientes. - Conocer mejor a los clientes. - El gerente o el director del Departamento Comercial deben programar encuentros o visitas periódicos con los clientes clave de la empresa, para conocerlos mejor y tener una buena relación con ellos. - Realizar encuestas periódicas para saber qué valoran los clientes. - Desarrollar convenios con los clientes para así establecer los productos que comprarán, cómo y a qué precio.
Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos (encuesta)	-Mejorar al 100% la satisfacción de los clientes. Periodicidad de comprobación mensual.	- Los responsables deberán ser el Departamento Técnico/Desarrollo en colaboración con el Comercial. - Realizar encuestas periódicas para saber qué valoran los clientes.
Garantizar la calidad de los productos y servicios	Porcentaje de cumplimiento de las normas de calidad	- Aplicar integralmente todas las normas de calidad en vigor. Periodo de control mensual	- El responsable deberá ser el Departamento Técnico/Desarrollo. - La empresa debe estar debidamente informada con respecto a la nueva reglamentación en materia de calidad. - Conocer muy bien los mercados en los que se va a adentrar y cumplir todas las leyes, normas de calidad y poseer todas las certificaciones necesarias. - Ofertar productos/servicios de alta calidad.
Captación de nuevos clientes	Porcentaje de nuevos clientes	- Aumentar la cuota de mercado a través de nuevos clientes. - Periodicidad de comprobación mensual.	- Los responsables deberán las áreas Comercial y Importación/Exportación. - Informe detallado mensual de los clientes. - Diario de clientes. - Desarrollar medios de publicidad y comunicación adecuados para lograr la captación de nuevos clientes, de segmentos y áreas de mercados nuevos.

Fuente: Elaboración propia.

El gran aporte de la perspectiva de los procesos internos, se centra en que es la perspectiva base para la creación de valor para los clientes, así como también para obtener resultados económicos positivos. Por ello, para iniciar el análisis de esta perspectiva, se planteó la siguiente cuestión al grupo de trabajo: ¿Cuáles son los procesos que generan las estimaciones adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas? Las respuestas a esta pregunta deben manar de esta perspectiva. Esta cuestión recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos antes de proceder a establecer los objetivos para esta perspectiva, que se inicia con el proceso de innovación que identifica las necesidades de los clientes actuales y potenciales y crean nuevas soluciones para estas necesidades, continúa con los procesos de gestión de los clientes señalando posibles soluciones para estos, se sigue con los procesos operativos entregando los productos y servicios existentes a los clientes y se finaliza con el servicio postventa ofreciendo servicios, que se añaden al valor que reciben los clientes. La empresa deberá de enfatizar aquel proceso que tenga un máximo impacto sobre la creación de valor para sus clientes. De esta manera, la empresa identificó el proceso de innovación como uno de los más críticos a la hora de establecer los objetivos de los accionistas y clientes.

Dada la gran competencia en el sector, un elemento imprescindible para poder diferenciar la empresa es el de renovar los procesos. Por ello, la empresa ha declarado su intención de realizar futuras inversiones, sobre todo relacionadas con las nuevas tecnologías en maquinaria, así como la introducción de nuevos productos para distinguirse de la competencia. Este proceso de innovación se puede subdividir en la fase de identificación del mercado y la fase de la creación del nuevo producto. Así después de identificar la demanda de nuevas soluciones para pavimentos, y de realizar una investigación orientada hacia el desarrollo de un producto radicalmente nuevo, para ofrecer valor a los clientes, así como explotar las nuevas tecnologías existentes, más adecuadas que las actuales, el departamento Diseño Técnico/Desarrollo ya está finalmente preparado para desarrollar el nuevo producto seleccionado. Para medir estos objetivos se utiliza indicadores como, por ejemplo, el Tiempo para llegar al mercado (tiempo de desarrollo), el Tiempo que pasa desde la fase inicial de desarrollo del producto hasta que el producto ha sido introducido y ha generado el suficiente beneficio para recuperar la inversión que se realizó, desde el inicio en su desarrollo, el

Porcentaje de ventas de los nuevos productos o el Ratio del beneficio operativo antes de impuestos y el coste total del desarrollo.

Además, la empresa se preocupa con el proceso operativo, desde la recepción de un pedido del cliente y hasta la entrega del producto o servicio al mismo. Se busca una entrega eficiente y oportuna de los productos existentes a los clientes actuales. En esta materia, los indicadores financieros, tales como la eficiencia de la mano de obra, eficiencia de las máquinas, desviaciones del precio de compra se complementan con indicadores de calidad del proceso y duración del ciclo, tales como el cálculo de las Tasas de defectos del proceso, o los Porcentajes de Devoluciones, entre otros.

Finalmente, la empresa desea mejorar el servicio postventa, que integra las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de tarjetas de crédito. Para medir el alcance de este objetivo, se pueden aplicar algunos de los indicadores de tiempo, calidad y costo propios del proceso operativo: Duración del ciclo desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema, Coste de los recursos utilizados en los servicios de postventa, Indicadores de coste, calidad y tiempo en los procesos de facturación. La empresa podría aún identificar otros dos elementos que formarían parte de esta perspectiva: los proveedores y el público. Así, parte del éxito de la empresa depende en gran medida de la buena relación existente con sus principales proveedores y, por otro lado, ya que vende a administraciones públicas, necesita mantener unas excelentes relaciones con el gobierno, pues es éste último el que va a establecer los precios de los productos y servicios. Para la elaboración de los objetivos de esta perspectiva, se realizaron visitas a los distintos departamentos operativos, además de celebrar reuniones y conversaciones con el grupo de trabajo. El resultado de ambas actuaciones se tradujo en el establecimiento de los objetivos presentados en la tabla 4.

Tabla 4. Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas de la Perspectiva de los Procesos Internos

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Medios e Iniciativas
Innovación de productos	Porcentaje de gastos en aprendizaje y crecimiento Diagnóstico de las TIC (Tecnologías de la información y las comunicaciones) (Encuesta con escala 0-5)	- Desarrollar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Periodicidad de control semestral/ anual.	- El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Técnico/Desarrollo. - La empresa debe investigar las necesidades de los clientes, emergentes o latentes, para luego desarrollar soluciones y llegar al producto apropiado. - Implantar las TIC adaptadas.
Optimizar la infraestructura	Demoras en el servicio a clientes (%)	-Eficiencia en el uso de los recursos disponibles y aumentar la productividad. -La empresa deberá fijarse la cifra 0 de demoras	- El responsable deberá ser el Departamento Técnico/Desarrollo. - TIC adaptadas - Potenciar el servicio rápido de entrega. - Controlar el estado de pedido/encomienda.
Mantener un elevado estándar de calidad	Devoluciones de ventas (%)	- Optimizar la gestión de la calidad. - La empresa deberá fijar como objetivo la cifra 0 de devoluciones.	- El responsable deberá ser el Departamento Comercial. - Mejorar la atención al cliente después de la venta del producto. - La empresa debe fortalecer el servicio postventa a través de formaciones específicas de los empleados comerciales. - Establecer un horario adaptado a las necesidades de los clientes. - Vigilar que las devoluciones no lleguen a niveles preocupantes.

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es de máxima importancia para la empresa ya que facilita los medios necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de las otras perspectivas del CMI.

La filosofía del modelo CMI parte de los conceptos de visión, misión y cadena de valor, que empieza en el aprendizaje y crecimiento y que, a través de la gestión de los procesos internos se llega al cliente. Finalmente, y por acumulación, estos tres aspectos derivan en unos resultados económicos. De hecho, la herramienta CMI, trata los indicadores financieros no como un fin, sino como la consecuencia de unas conductas adoptadas por los miembros de la organización. Así, esta perspectiva nos permitirá establecer las bases en cuanto a conocimiento, competencias, capacidades y medios para llevar a cabo los procesos de creación de valor en la empresa.

Además, otra razón de su fuerza es que involucra a las personas de la empresa, o sea el capital humano, la gestión estratégica, los procedimientos, la tecnología y las alianzas estratégicas de la organización. Sin embargo, el tamaño pequeño que caracteriza a la empresa objeto de estudio ha facilitado bastante la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización, erigida en torno de una estructura jerárquica centralizada. En general, siempre resulta arriesgado concluir que, una empresa que ha conseguido importantes beneficios durante treinta años, deba cambiar radicalmente, al igual que es difícil que los propietarios y directivos lleguen a esa conclusión.

En este ámbito, para ayudarse a sí mismos a tomar conciencia de la existencia de esas necesidades, es conveniente recurrir a los principios de la estrategia empresarial. Por lo tanto, más allá de grandes teorías, lo primero que los directivos deben tener claro es saber responder a las preguntas: ¿qué es?, y ¿para qué sirve la estrategia? De acuerdo con las respuestas al cuestionario se concluye que la empresa no tiene un documento escrito sobre la estrategia planteada. Todavía, dicen que dedican tiempo a pensar específicamente sobre aspectos fundamentales del negocio pero que no lo plasman en un plan por escrito. Suele hablarse en este caso de métodos de planificación estratégica informales.

No obstante, en este caso concreto, los miembros de la dirección de la empresa ya conciben que tendrán que seguir en el futuro modelos de organización más flexibles que les permitan, no tanto cambiar radicalmente, sino adaptarse al cambio continuamente. Aunado a eso, los directivos ya planean la sucesión del liderazgo, toda vez que el hijo de los propietarios es empleado de la empresa.

De ahí, la importancia del liderazgo de la dirección y la cultura empresarial en la implementación del CMI. Como afecta a toda la organización, su implementación podrá provocar con frecuencia confrontaciones con la cultura organizativa existente. Podrá haber una posible resistencia estructural y de los empleados al cambio, hasta que el proceso haya sido totalmente asimilado por todos los miembros de la organización. Y es aquí donde la cultura organizativa juega un papel primordial en la implantación del CMI. Si se toma en cuenta, en el desarrollo de la estrategia de la empresa, la potenciación de la cultura, junto a otros aspectos esenciales en el desarrollo organizacional, a través de sus elementos intrínsecos (valores, principios, creencias, normas, conductas, entre otros) este efecto de barrera será minimizado, ya que para el proceso de desarrollo futuro será necesario contar con una cultura dinámica y flexible, beneficiada con nuevos o mejorados elementos. Así, la ventaja que aportará la gestión de la cultura organizativa partiendo de la estrategia, originará una empresa en constante crecimiento, con una estrategia ajustada a la dimensión del entorno y a sus propias características o idiosincrasias, donde se fomentan sus recursos, buscando siempre saltos cualitativos en torno a sus recursos intangibles y legitimando los logros de su constante desarrollo. La empresa desea mayor compromiso entre los empleados y la organización, para ello se propone a flexibilizar su estructura organizativa a través de una mayor delegación de poder y en coherencia con los objetivos estratégicos planteados.

En la actualidad, la empresa no dispone de un departamento de recursos humanos (RH) creado formalmente, ya que dicha función es desarrollada por el departamento administrativo-financiero. Así, en general las políticas de RH se desarrollan de manera espontánea. Por ello, para poder disponer del personal adecuado se requiere la aplicación de políticas de RH, tales como reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación, retribución. Éstas deben ser coherentes con los objetivos estratégicos. De ahí, debido a la importancia de los RH en las organizaciones y a las debilidades que la empresa presenta en esta materia, vamos a identificar algunas políticas que ayuden a comprometer o a vincular al personal con los objetivos organizativos, y contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Uno de los objetivos de esta perspectiva es, pues, desarrollar una buena política de los RH, basada en un buen clima laboral (motivación, compromiso, delegación de poder y coherencia de objetivos) y una mejora de las capacidades y competencias del personal (plan de formación continua). La formación supone un valor clave en el desarrollo de la actividad, tanto a nivel de los trabajadores, como de los empresarios. Los avances tecnológicos hacen necesaria una readaptación formativa continua, ya que la incorporación de nuevos equipos debe ir acompañada de su adecuada utilización por parte de los operarios.

De acuerdo con el diagnóstico inicial, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la empresa procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas de información y los procedimientos utilizados en la organización (en materia de motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos). En esta perspectiva del CMI importa identificar todo el software empleado por la organización, lo cual permitirá posteriormente alinearlos con el sistema informático sobre el cual se gestione el CMI. De acuerdo con el grupo de trabajo, es necesario desarrollar sistemas de información que dispongan en todo momento de un buen mecanismo de alerta y respuesta temprana a los nuevos acontecimientos, situaciones y problemas que

afectan a la gestión y dirección de la empresa. Todo ello con el fin de que la empresa esté en armonía con las nuevas circunstancias y el entorno cambiante, al tiempo que alcanza sus objetivos estratégicos. Además, para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz, dentro del proceso de creación de valor empresarial, que debe guiar la toma de decisiones en los nuevos escenarios, los sistemas de información deben cumplir con una serie de requisitos y características:

- Impulsar la noción de oportunidad de la información, lo que significa que se pueda obtener la información necesaria y en el momento preciso, facilitando la toma de decisiones;
- Inducir un enfoque prospectivo, a fin de posibilitar datos relevantes para la toma de decisiones, reduciendo el excesivo énfasis en el análisis retrospectivo, así como tener en cuenta el equilibrio entre indicadores previsionales e históricos;
- Cultivar una doble perspectiva orientada tanto hacia el entorno (elementos externos tales como el desarrollo de la tecnología, los mercados financieros, de aprovisionamiento de factores y de venta de productos, o las condiciones socioeconómicas del entorno, etc.) como hacia el interior de la empresa (recursos tales como el personal, el capital, la capacidad productiva y las instalaciones);
- Ser un instrumento de comunicación organizacional, que consiste en la transmisión transparente y oportuna de todo tipo de informaciones en la empresa;
- Ser un medio de implementación de la estrategia formulada para la organización, ya que consigue un compromiso con la estrategia por parte de los empleados de la organización al impulsar un diálogo permanente entre los diferentes niveles organizacionales;
- Deben garantizar que los directivos de la empresa puedan desempeñar con éxito sus funciones principales de planificación, ejecución y control, que posibilitan la transformación sistemática de la información en acción.

Es por todo ello que, por medio de las reuniones con el grupo de trabajo, se diseñaron los objetivos estratégicos para la empresa presentados en la tabla 5.

Tabla 5. Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas del Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Medios e Iniciativas
Retención de los empleados	Antigüedad media de la plantilla	Elevada tasa de antigüedad y fidelidad	- El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Administrativo/ Financiero que integra el Personal. - Desarrollar un plan de retención de personal especializado de alto nivel y experiencia.
Mantener la satisfacción de los trabajadores	Índice de satisfacción de los trabajadores Encuesta del clima laboral (escala 0-5)	100%. Totalidad de trabajadores satisfechos Periodicidad de comprobación anual	- El responsable deberá ser el área Administrativa/ Financiera. - Potenciar funciones relacionadas con las responsabilidades del contexto organizativo, la planificación de RH, los sistemas retributivos, de compensaciones, los procesos de reclutamiento y selección, la formación y desarrollo profesional, la regulación laboral, la gestión de salida del personal y los sistemas de información y control. - Mejorar el clima laboral. - Implementar un sistema de encuesta online de satisfacción y de seguimiento de mejoras de clima laboral, trabajo en equipos multidisciplinarios.
Productividad	Ventas por coste laboral	Aumentar el nivel de productividad de los trabajadores al servicio de la empresa	- El responsable deberá ser el área Administrativa/ Financiera - Informe contable detallado mensual con las ventas y los gastos de personal, para así poder controlarlos y tomar las medidas necesarias con la mayor antelación posible - Potenciar funciones relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, contratación.
Mejorar las capacidades y competencias de los empleados	Tasa cantidad de horas de formación del personal	La empresa deberá fijarse la valoración máxima.	-El responsable deberá ser el área Administrativa/ Financiera. - Desarrollar y mantener actualizado un plan maestro de formación genérica y específica y mejora de competencias - Presencia en ferias para desarrollar los conocimientos de los empleados en los nuevos productos - Número de horas de formación
Mejorar los sistemas de información	Índice de satisfacción de los usuarios de tecnologías de la información	Mejorar la satisfacción de los usuarios del sistema de información utilizado	- Los responsables deberán ser el Departamento Administrativo/ Financiero, Técnico/Desarrollo y Comercial - Implementación de tecnologías facilitadoras y adaptadas a las circunstancias y exigencias. - Implementar sistemas de información por competencias - Desarrollo de una base de datos relativos al cliente o a su entorno - Purgar los sistemas informáticos de datos o referencias obsoletos - Desarrollo de Intranet corporativa - Implantar el modelo de e-business
Potenciar la cultura organizativa	Tasa satisfacción acciones de mejoramiento cultura organizativa	Alinear la cultura organizativa a la estrategia corporativa.	- Implementar un sistema de encuesta online anual de seguimiento de mejoras en materia de la cultura organizativa.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 6, para la realización del mapa estratégico nos hemos basado en la suma de todo lo anteriormente expuesto, de acuerdo con el siguiente orden:

- Tener claros los objetivos estratégicos para cada perspectiva.
- Buscar los indicadores para la medición de los objetivos.
- Desarrollar las vinculaciones de causalidad entre las cuatro perspectivas.

Tabla 1. Mapa Estratégico

PERSPECTIVA FINANCIERA	Incremento de ventas (%)	Ingresos nuevos productos (%)	Incremento ingresos nuevos segmentos	Margen explotación Rentabilidad ventas Rentabilidad económica	Plazo medio cobro Plazo medio de pago Días Inventario
	Mantener ventas clientes existentes	Aumentar ventas nuevos productos	Aumentar ingresos nuevos segmento de mercado	Mejorar márgenes actuales	Reducir ciclos de caja
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	% deserción clientes % adhesión nuevos clientes	% clientes satisfechos	% cumplimiento normas de calidad	% nuevos clientes	
	Retener al cliente	Aumentar satisfacción cliente	Garantizar calidad de los servicios	Captación nuevos clientes	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS	% de gastos en aprendizaje y crecimiento Diagnóstico TIC	Demoras servicio clientes (%)	Devoluciones ventas (%)		
	Innovación de productos	Optimizar la infraestructura	Mantener un estándar de calidad		
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE	Antigüedad media de la plantilla	Índice satisfacción trabajadores Encuesta clima laboral	Ventas por coste laboral	Tasa cantidad horas de formación del personal	Índice satisfacción usuarios TIC
	Retención empleados	Mantener satisfacción trabajadores	Productividad	Mejorar capacidades y competencias de los empleados	Mejorar sistemas de información
					Tasa satisfacción mejorar cultura organizativa
					Potenciar cultura organizativa

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El actual escenario macroeconómico cada vez más agresivo y exigente determina la necesidad de acoplar los esfuerzos y conocimientos que permitan a las empresas ser más competitivas. La supervivencia de muchas empresas, especialmente las PYMEs, dependerá de su desempeño, competitividad, y si tienen o no una visión estratégica del futuro. De este modo, en el sentido de ayudar a una pequeña empresa portuguesa de tipo familiar analizando su desempeño competitivo, se pretendió crear un sistema de planificación y apoyo al control de gestión basado en el modelo del CMI.

El desarrollo del modelo surgió, pues, de la necesidad de la empresa de medir los resultados financieros y no financieros, así como también de identificar y cuantificar las variables que ayudan a generar valor para la organización, tales como la satisfacción del cliente, la innovación de procesos y productos, calidad, motivación del personal, sistemas de información oportuna, entre otros. Con el CMI se pretendió crear un equilibrio entre los distintos factores que constituyen la gestión de la empresa, reduciendo los riesgos de un enfoque exclusivamente a corto plazo, tratando de obtener información relevante sobre los principales elementos clave que pueden llevar al éxito de la empresa.

Debido a su gran potencial y a las peculiares características de la propia empresa objeto de estudio, el CMI fue pues adaptado, de forma que permita integrar todos los aspectos que ayudan a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo. Para ello, su diseño ha requerido la fijación previa de los objetivos esenciales a alcanzar, a continuación, se han definido unas estrategias básicas para conseguir esos objetivos y, por último, se ha propuesto una equilibrada combinación de todos los indicadores coherentes con los objetivos, y estrategias previamente definidas, en la búsqueda del punto óptimo para la consecución de los niveles máximos de todos ellos en su conjunto.

Para la obtención y tratamiento estadístico de la información se utilizó el método Delphi, una técnica cualitativa que parte de los datos disponibles y de la intuición de los expertos, para lograr un resultado de grupo. Del proceso de interacciones llevado a cabo se han obtenido los resultados necesarios para la elaboración de los análisis internos y externos para la construcción del CMI.

Los resultados obtenidos permitieron llegar a varias conclusiones. Una conclusión fue verificar el posicionamiento competitivo de la empresa y la definición de una estrategia de corto y largo plazo basada en la diversificación de la cartera de negocios, a través del desarrollo de nuevos productos y de nuevos segmentos de mercado, sustentada en la internacionalización de la actividad empresarial, para garantizar el valor económico y la sostenibilidad.

Una segunda conclusión se refiere a la adecuación del modelo propuesto y su alineación con los objetivos y las orientaciones estratégicas de la empresa objeto de estudio. Se particularizó el diseño del modelo en función de las características de la empresa. Además, el CMI propuesto presenta estrategias concretas que atienden al análisis CAME, es decir, respondemos con acciones que permitan corregir las debilidades, mantener las fortalezas, o incluso mejorarlas, afrontar a las amenazas para solucionarlas y, considerar inmediatamente las oportunidades como áreas de negocio susceptibles de explotar, de modo que permita establecer y desarrollar la estrategia de la compañía con éxito. En suma, todas las estrategias introducidas en el proceso de construcción del CMI han sido elegidas como consecuencia de la actual situación de la empresa y están en armonía con la ambición de realizar cambios que la alta dirección actualmente busca. Otra conclusión tiene que ver con los beneficios procedentes de una correcta implementación del CMI, que justifican plenamente todo el esfuerzo colectivo de la organización. De hecho, el CMI tal como está diseñado, podrá más fácilmente permitir a la empresa relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos concretos y medibles en el corto, medio y largo plazo, tener un instrumento de control que permita la toma de decisiones de manera de forma más eficaz y rápida, comunicar la estrategia a todos los niveles de la empresa consiguiendo así un mayor compromiso de todos los empleados con la estrategia, y engendra las bases para el proceso de evaluación del desempeño y mejora continua.

En definitiva, con un modelo de gestión más dinámico, los empleados están más motivados y formados, los procesos internos funcionan mucho mejor. Esto fomenta una mayor calidad de los procesos y de los productos; promueve unos clientes más satisfechos, lo que a su vez permite una mayor penetración en los mercados y una mayor fidelidad de los clientes. Por consiguiente, también mejora los niveles de venta de los productos de la empresa, con la consecuente mejora de su rentabilidad financiera, lo que genera de nuevo efectos sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y así sucesivamente.

No obstante, los beneficios que la implantación del CMI podrá tener de cara a mejorar la gestión de la empresa y poner en marcha su plan estratégico, importa referir que, asimismo, la implantación del CMI es un procedimiento que conlleva muchas decisiones y voluntad de realización, ya que implica un fuerte cambio organizacional, que conlleva nuevas tareas, actitudes, y formas de trabajo con mayor orden y disciplina. Asimismo, para facilitar la puesta en marcha de este nuevo modelo de gestión la empresa deberá contar con la colaboración de un consultor entendido en esta materia.

Por todo lo expuesto, consideramos que una implantación exitosa del CMI, en esta pequeña empresa, puede representar un modelo a seguir por las demás empresas del sector, y promover la posibilidad de que muchas otras empresas de nuestro país adopten este u otros modelos de gestión que combinados con los demás recursos tangibles e intangibles pueden generar ventajas competitivas sostenibles a lo largo plazo.

El objetivo del presente trabajo es elaborar un CMI para una PYME, que le permita desenvolverse de manera sostenida en el tiempo, desde su situación actual, hacia un foco mejor definido y con un mayor aprovechamiento de sus recursos. Para ello, se identificó puntos clave, factores críticos y de modo a direccionar el futuro de la empresa al traducir la visión en acción, seleccionar objetivos, establecer los indicadores y las metas que habrán de alcanzarse en determinados plazos e iniciativas de acción.

Como se ha mencionado a lo largo de este estudio el diseño del CMI se ha centrado en la visión y estrategia de la empresa, y una vez que los objetivos han sido seleccionados y los indicadores identificados, el proceso de implantación del CMI asume que las personas adoptarán las conductas y ejecutarán las acciones que sean necesarias para lograr esos objetivos. Así el enfoque tendrá que cambiar hacia el énfasis del CMI en la visión y los objetivos. Esto que es importante en cualquier organización económica adquiere mayor relevancia en una PYME de tipo familiar puesto que, como se ha dicho anteriormente, una de sus características básicas es el tipo de liderazgo llevado a cabo por el empresario fundador. De hecho, la empresa se caracteriza por ser de pequeña dimensión y ello ha facilitado considerablemente la implementación de la visión del fundador a todos los miembros de la organización, edificada en torno a una estructura jerárquica centralizada. Esto hace que sea preciso llevar a cabo un amplio proceso de cambio organizacional. De ahí, la importancia del liderazgo de la dirección y la cultura empresarial en la implementación del CMI. Como afecta a toda la organización, la implementación del CMI podrá provocar con frecuencia confrontaciones con la cultura organizativa existente. Podrá haber una posible resistencia estructural y de los empleados al cambio, hasta que el proceso haya sido totalmente asimilado por todos los miembros de la organización.

Es aquí donde la cultura organizativa juega un papel primordial en la implantación del CMI poniéndose de manifiesto la necesidad de ir cambiando las estrategias. Si se toma en cuenta, en el desarrollo de la estrategia de la empresa, la potenciación de la cultura, junto a otros aspectos esenciales en el desarrollo organizacional, este efecto de barrera será minimizado, ya que para el proceso de desarrollo futuro será necesario contar con una cultura dinámica y flexible, beneficiada con nuevos o mejorados elementos. Desde este punto de vista, la ventaja que aportará la gestión de la cultura organizativa partiendo de la estrategia, consiste en lograr una empresa en constante crecimiento, con una estrategia ajustada a la dimensión del entorno y a sus propias idiosincrasias, donde se fomentan sus recursos, buscando siempre saltos cualitativos en torno a sus recursos intangibles y legitimando los logros de su constante desarrollo.

La empresa desea lograr un mayor compromiso entre los empleados y la organización, para ello se propone a flexibilizar su estructura organizativa a través de una mayor delegación de responsabilidades y en coherencia con los objetivos estratégicos establecidos.

El proyecto está en marcha, por lo que, todavía, se considera que el CMI estará verdaderamente implantado y aprovechable cuando todos los miembros de la empresa se hayan impregnado de la cultura que posibilita el uso de la nueva herramienta. En la práctica, se espera la obtención de nuevos resultados que serán pilotados por los nuevos indicadores. El refuerzo del trabajo en equipo, la comunicación más fluida entre los diversos niveles y/o departamentos, o el fluir de los procesos de *feedback* son síntomas de avance y superación que proporcionan una nueva cultura que mejora la gestión y conducirá la empresa hacia el éxito.

Aún en la actualidad la implantación del CMI resulta complicada; aun cuando la metodología parece sencilla, fruto del desconocimiento y limitada experiencia previa, las empresas de pequeña dimensión pueden cometer errores metodológicos graves que pueden llegar a inhibir la implementación del CMI, como por ejemplo, asignar la responsabilidad de la implantación del CMI a personas con poca experiencia y/o bajos niveles de conocimientos académicos en la organización; seleccionar demasiados indicadores para

satisfacer las demandas de “protagonismo” de todos los implicados en el proceso; no entender suficientemente el mapa estratégico, o que tiene una mala definición de los objetivos.

Estos son solo algunos ejemplos de limitaciones que inhiben la implementación o dan lugar a pobres implantaciones de la estrategia. En este caso, no es la metodología la que ha fallado sino su implantación. De esta manera, importa decir que una implantación exitosa exige que haya un buen entendimiento y conocimiento del propósito del CMI. Resulta, pues, necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del CMI comprendan la esencia del mismo, así como su estrecha relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia.

El equipo encargado del diseño e implementación del CMI, debe tener total conocimiento del funcionamiento de la metodología, o en su defecto capacitarse ampliamente, de modo que se asegure la implementación y el seguimiento, acorde con la filosofía de del CMI y las expectativas de la alta gerencia. Sin embargo, ya que se trata de una pequeña empresa familiar, donde los directivos tienen un buen conocimiento técnico de su trabajo, pero, con un perfil profesional de baja formación académica, estos directivos presentan carencias a nivel de visión empresarial. Por ello, parece conveniente, que desde el inicio del proceso se cuente con la colaboración de un consultor experto en esta materia.

En este sentido, se podría investigar, en el caso de que el CMI hubiese sido implantado en la empresa por un consultor externo o una empresa consultora, qué fue lo que se les ofreció como CMI y qué es lo realmente implementado, y cuestionar el rol o el beneficio de implantar el CMI con la ayuda de consultores externos. Por otro lado, la metodología del CMI no es fácil de implantar, ya que las empresas de pequeña dimensión no disponen de un sistema informático de información adecuado. Sería preciso diseñar una aplicación informática que integre distintas posibilidades de explotar y analizar la información que se requerirá. El seguimiento de los resultados alcanzados es una cuestión de elemental importancia para una implantación exitosa del CMI. Por lo tanto, se propone como línea de investigación futura la integración la implementación de un buen sistema de información con el CMI en las pequeñas empresas portuguesas.

Otra limitación reside en el hecho de que la empresa objeto de estudio no dispone de un departamento de recursos humanos formalmente creado, es decir que éstas políticas se desarrollan de manera espontánea, lo que contribuye a que no exista una política de personal bien desarrollada. Sin embargo, debido a la importancia de los RH en la organización y a las debilidades que la empresa presenta en esta materia, conseguimos identificar algunas políticas que puedan ayudar a comprometer o a vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El desarrollo del CMI puede, pues, facilitar la creación de un departamento de RH. De lo anterior se desprende que una línea de investigación futura consistiría en analizar con carácter general las condiciones y características que se precisan en materia de política de RH para poder implantar un CMI con éxito. En este ámbito, otra línea de investigación sería el seguimiento de la interacción entre: el desarrollo de una política de RH adecuada, la implantación del CMI y la medición de los resultados obtenidos en relación al crecimiento competitivo en una PYME.

Por otra parte, una de las mayores limitaciones de este estudio se relaciona con la incorporación de la medición de intangibles en el CMI. Uno de los temas que más cuesta incorporar en el diseño del CMI y donde la empresa encuentra mayor dificultad consiste en la implementación tanto de objetivos como sobre todo de indicadores que permitan llevar a cabo la medición y evaluación de los intangibles. Sin embargo, éstos son cada día más importantes, ya que aportan un gran valor añadido a la empresa. De esta manera, emprender una investigación en este sentido sería de gran utilidad para muchas PYMEs.

Por último, debemos tener en cuenta que los indicadores propuestos en el presente estudio podrán cambiar, en la medida en que afecten a las hipótesis plasmadas en el mapa estratégico; el tiempo dirá si hemos seleccionado correctamente el indicador, su medida y la periodicidad de medición. Sí por lo que fuera durante el desarrollo del CMI se descubren nuevos aspectos que lo mejoran o enriquecen, es bueno modificarlo; supone el conocimiento y acuerdo de las personas involucradas con ese indicador y los responsables del CMI. Siempre que sea oportuno, se deben actualizar los indicadores de acuerdo a las necesidades propias de la empresa.

En definitiva, cabe precisar que esta investigación continúa en curso y que, por el momento, se ha puesto en evidencia la necesidad de encontrar nuevas y más eficientes fórmulas para alcanzar los objetivos de cambio competitivo y de desarrollo sostenible, con los recursos disponibles. Con este propósito, de nuevo ambicionamos contribuir a superar este reto, persuadidos de que presentar el proceso evolutivo de las empresas, con énfasis en las PYMEs portuguesas, cobra relevancia en las ciencias económico-financieras.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aidemark, L. (2001). The Meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organization. *Financial Accountability & Management*, 17, pp. 23-40.
- Englund, H. (2001). Leader-activities and their impact on implementation process: The case of balanced scorecard in the municipally Nora. Sweden, *24th Annual EAA conference*. Atenas, Grecia, abril
- Horváth, P. y Ralf, S. (2004). Why Budgeting Fails: One Management System is not Enough. *Harvard Business Report*, september- october.
- Ittner, C.; Larcker, D. F. y Meyer, M.W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, Vol. 78, nº 3, pp. 725-758.
- Jonhsen, A. (2001). Balanced scorecard: Theoretical perspectives and public management implications. *Managerial auditing journal*, pp. 319-330.
- Kaplan, R. (1994). Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy. *Accounting Horizons*, 15, pp. 87-104, marzo.
- Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11, pp. 353-370, primavera.
- Kaplan, R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. (Draft form). Working Paper 10-074. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 71-80.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 134-148.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, Vol. 39, nº 1, pp. 53-79.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). Why does business need a balanced scorecard?. *Journal of Cost Management*, pp. 15-17 y 48, septiembre- octubre.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Having trouble with your strategies? Then Map it. *Harvard Business Review*, pp. 167-176.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, Vol. 82, nº 2 pp. 52-63.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2006). Alignment. Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies. *Harvard Business School Press*.
- Keith, P. (2004). An Application of the Balanced Scorecard to Public Transit System Performance Assessment. *Transportation Journal*, 43, pp. 26-55.
- Kloot, L. y Martin, J. (2000). Strategic Performance Management: A balance approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11, pp. 231-251.
- Landeta, J. (1999). El método Delphi. Una técnica para la incertidumbre. Barcelona, Editorial Ariel, SA
- Lawrence, S. y Sharma, U. (2002). Commodification of Education and Academy Labour – Using The Balanced Scorecard in a University Setting, *Critical Perspectives on Accounting*, 13, pp. 661-677.
- Lawson, R.; Stratton, W. y Hatch, T. (2006). Los beneficios de un sistema de cuadro de mando. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, Vol. 73, Número 9, pp. 72-80.
- Lipe, M. G. y Salterio, S. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, pp. 283-298.
- Muñoz Colomina, C. I. y Millán Aguilar, A. (2002). Análisis de las perspectivas para un cuadro de mando integral en el sector asegurador. Universidad Complutense de Madrid. Proyecto financiado por la Fundación MAPFRE Estudios sobre el “Cuadro de Mando Integral para las entidades aseguradoras”.
- Muñoz Colomina, C. I. y Millán Aguilar, A. (2003). La integración de los indicadores estratégicos. El caso de las compañías de seguros. <http://www.intercostos.org/documentos/035.pdf>.
- Norton, D. (1998). El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). *Dirección y Progreso*, Nº 160, julio-agosto, 45-8.
- Pinto, F.J.S. (2007). Gestão da performance e Balanced Scorecard nos serviços públicos. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro, Coord. Juan Carlos Ayala Calvo, España: Universidad de La Rioja.
- Ramírez Córcoles, Y. y Baidez González, A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta para la gestión estratégica en las instituciones de educación superior. *Partida Doble*, 232.
- Rodríguez González, R. y Barros da Silva Filho, J. B. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Nº. 4, pp. 117-148.