

EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA AUMENTAR LA  
ESTABILIDAD, DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN  
BOGOTÁ

ERIKA PULIDO ARJONA  
2400453

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2010

## CONTENIDO

	pág.
1. El Balanced Scorecard	5
1.1. Definición	6
1.2. Objetivos del Balanced Scorecard	7
1.3. Estructura del Balanced Scorecard	7
1.4. Proceso del Balanced Scorecard	8
2. Perspectivas del Balanced Scorecard	10
2.1. Perspectiva Financiera	10
2.2. Perspectiva Cliente	11
2.3. Perspectiva de procesos internos	11
2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	11
3. El Balanced Scorecard enfocado al progreso empresarial	13
3.1. Principales causas de la liquidación de empresas en Bogotá	14
3.2. Implementación del Balanced Scorecard en PYMES	16
3.3. Ventajas de la implementación en PYMES	17
3.4. Desventajas al implementar el Balanced Scorecard	18
4. Modelo de proceso para desarrollar una estrategias de Mejoramiento en las PYMES.	19
5. Conclusiones	
6. Bibliografía	

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza la influencia del Balanced Scorecard en una empresa, dado que en la actualidad aún es un tema desconocido por muchos empresarios, algo desacertado si se tiene en cuenta los cambios que sufre a diario el mercado y la capacidad que deben adquirir las organizaciones para generar estrategias que le permitan asumirlo de la mejor manera posible. El Balanced Scorecard es considerado actualmente como una completa herramienta gerencial para la dirección de empresas en el mediano y largo plazo, ya que proporciona información de la organización sobre cuatro aspectos diferentes e importantes en las empresas. La ventaja fundamental de la metodología es que no abarca solamente una perspectiva, por el contrario las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. Así es posible conocer la cadena causa – efecto y de esta forma tomar las decisiones necesarias a cada nivel.

Actualmente el Balanced Scorecard se ha consolidado como un aliado para presidentes y directivos de las más importantes compañías multinacionales, debido a que este les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías. Por tal razón es importante que pequeñas y medianas empresas entiendan su valor y la necesidad de incorporar este tipo de metodologías dentro de sus organizaciones con el fin de mejorar sus resultados a mediano y largo plazo, disminuyendo de esta forma el porcentaje de empresas que fracasan por los constantes cambios en el mercado, dado que cuando un empresario solicita hacer un diagnóstico de la empresa, lo que esencialmente desea, es no solo identificar los problemas, sino saber cómo resolverlos. El Balanced Scorecard permite hacer un diagnóstico de lo que se hace en la empresa y de esta forma centrarse en la estrategia enfocándose en lo que debe hacer y mejorar, para alcanzar el éxito.

Este ensayo está dividido en cuatro partes, en el capítulo 1 se encuentra una breve descripción del Balanced Scorecard, definición, objetivos, procesos; información que le permite al lector entrar en contexto. En el capítulo 2 se hace una profundización de las cuatro perspectivas base del Balanced Scorecard. El capítulo 3 enfoca la metodología en el ámbito empresarial y muestra las ventajas que esta puede tener en el desarrollo de las microempresas. En el último capítulo se plantea un sencillo modelo que puede ser usado por los microempresarios para aplicar la metodología de forma sencilla.

## OBJETIVOS

1. Identificar las causas y consecuencias de la liquidación de PYMES en Bogotá entre enero del 2007 y diciembre de 2008.
2. Evaluar la importancia de la implementación del Balanced Scorecard, dentro de las PYMES en Bogotá, como una herramienta estratégica para la consecución de objetivos en el mediano y largo plazo.
3. Proponer a los pequeños y medianos empresarios un modelo de aplicación para implementar el Balanced Scorecard en su empresa como una herramienta que le permita ser más competitivo en el entorno en el que se desenvuelve.

## 1. EL BALANCED SCORECARD

En décadas anteriores a los años ochenta, la gestión se desarrollaba dentro de un entorno estable, con estructuras jerárquicas y centralizadas, con productos de ciclo de vida largo y con un gran componente de mano de obra y gastos de fabricación. En los años noventa se presentan cambios drásticos en los costos de fabricación los cuales pierden importancia y se da más valor a los costos indirectos, además las condiciones del mercado están en constante cambio. Es ahí donde empieza a tomar importancia el Balance Scorecard<sup>1</sup>, este fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo. Norton y Kaplan introdujeron este concepto principios de los años 90. El BSC complementa las mediciones financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Durante mucho tiempo este concepto ha permitido a muchas organizaciones realizar un seguimiento de sus resultados financieros y operacionales vigilando simultáneamente la evolución de las capacidades y la adquisición de conocimiento que serán necesarias para el futuro. Generalmente los sistemas de control de gestión son construidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca o nula relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos al mediano y largo plazo, el BSC impide que se use solo indicadores financieros para la evaluación del desempeño de una organización. Este permite que se introduzcan cuatro procesos de gestión de forma separada, que en conjunto, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos del largo plazo con las acciones del corto plazo.

A pesar que la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, generalmente la visión que se plantea no se convierte en términos operativos que permita darla a conocer al interior de toda la organización, así pues el Balanced Scorecard se establece como una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un grupo de indicadores que brinda a la alta

---

<sup>1</sup> KAPLAN, Robert – NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000, 2000.p. 42. ISBN 8480885041

dirección y a las funciones responsables una visión global de negocio o de su área de responsabilidad, la información aportada por el Balanced Scorecard, permite orientar los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos hacia las estrategias de la organización. El BSC puede ser utilizado para definir con mayor precisión los objetivos que llevan a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones<sup>2</sup>.

En la actualidad se han desarrollado diversos conceptos que se refieren al desarrollo estratégico de la empresa tales como la misión y la visión que en la gran mayoría de casos, no son bien interpretados por los directivos y cuyo enunciado no proporciona por si solo muchos resultados como causa de su redacción universal. El BSC complementa dichos conceptos dándoles un significado completo, ya que los materializa y cuantifica al traducirlos a indicadores estratégicos integrales.

## 1.1 Definición

El Balanced Scorecard es modelo de gestión que convierte la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y unidos a través de un plan de acción que permiten alinear el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial, apoyándose en un sistema coherente de elementos, ayuda a conectar piezas normalmente descoordinadas en las empresas, para adecuar procesos y el comportamiento organizacional hacia la estrategia empresarial<sup>3</sup>.

Se podría decir que el Balanced Scorecard suministra un esquema que permite examinar cómo se esta orientando hoy la estrategia a mediano y largo plazo, para darle enfoque a este esquema. Primero es necesario definir la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según las diferentes perspectivas. Realizando esta acción se logra que la estrategia sea más entendible y por lo tanto sea más sencillo divulgarla dentro de la organización.

---

<sup>2</sup> Ibid., p. 63.

<sup>3</sup> Ibid., p. 150

El uso del BSC no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. Este se ha implantado en empresas de diferentes tamaños, en empresas con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio obedece al estado de satisfacción, al aplicarlo a través de una relación coherente entre sus elementos se logra simplificar la gestión, enfocar lo importante, alinear la organización y originar el aprendizaje en ella.

## 1.2 Objetivos del Balanced Scorecard

El BSC tiene como objetivos principales:

1. Generar claridad y consenso en torno a la estrategia.
2. Desarrollar liderazgo entre el equipo directivo de la empresa.
3. Educar a la organización hacia la consecución del logro de objetivos.
4. Fijar metas estratégicas.
5. Mantener a la organización enfocada estratégicamente y evaluar la gestión de los miembros de la organización.

## 1.3 Estructura del Balanced Scorecard

El BSC inicia con la construcción del mapa estratégico, esta es una herramienta que sirve como guía en momentos de incertidumbre. Este mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro, la representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan. Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa – efecto y permite ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, por ejemplo los resultados financieros se consiguen si los clientes están satisfechos, es decir la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva cliente. El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa, la comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad.

De la visión y la estrategia de la organización se definen los objetivos financieros que se requieren para alcanzar la visión, y estos a su vez serán consecuencia de los mecanismos y estrategias que dispongan nuestros resultados con los clientes, los procesos internos se planean para satisfacer los requerimientos financieros y

los de los clientes, por último la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la base donde reposa todo el sistema y donde se concretan los objetivos planteados para esta perspectiva.<sup>4</sup>

Sabiendo, cómo se alinean los objetivos desde las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores se van consiguiendo progresivamente y permiten saber si hay que realizar ajustes en la cadena, y de esta forma asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia, y de esta manera fortalecer los recursos de la organización.

#### 1.4 Proceso del BSC

El proceso inicia cuando el equipo de alta dirección traduce la estrategia de la organización en objetivos estratégicos específicos. Para establecer los objetivos financieros, el equipo debe determinar si el énfasis va a ser en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación del flujo de caja, pero principalmente y enfocándose en la perspectiva cliente, aquí se deben establecer los segmentos y mercados en los que se va a competir, el proceso de desarrollar indicadores operativos para el Balanced Scorecard consigue que los directivos lleguen a un acuerdo sobre los productos y servicios que se deben ofrecer a los clientes seleccionados<sup>5</sup>.

Una vez se han establecido los objetivos de los clientes y los financieros, la organización debe identificar los objetivos e indicadores del proceso interno, esto representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del BSC. Es probable que esta identificación revele procesos internos completamente nuevos, en los que la estructura debe ser excelente y por lo tanto sobresalir, con el fin de que la estrategia tenga éxito. En la perspectiva de formación y crecimiento, se identifican también los indicadores y las acciones necesarias para que cada puesto de trabajo contribuya al éxito de la estrategia. Algunas organizaciones intentan repartir los indicadores estratégicos de alto nivel del BSC en mediciones a nivel operativo, de esta forma se espera que los esfuerzos puedan alinearse con los factores generales de éxito de la organización.

---

<sup>4</sup> NIVEN, Paul. Cuadro integral de mando paso a paso. Barcelona. Gestión 2000, 2005. p.169.

<sup>5</sup> Ibid., p.170.



El proceso de comunicación sirve para mostrar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se desea que la estrategia de la organización tenga éxito, al final del proceso de comunicación y vinculación, toda la empresa debe comprender los objetivos que tiene la organización a largo plazo así como la estrategia que debe seguir para conseguir dichos objetivos. Los empleados deben haber formulado acciones que contribuyan a la consecución de los objetivos corporativos y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán enfocados a los procesos de cambios necesarios.

Los pasos a seguir para la implementación del Balanced Scorecard son:

1. Analizar la situación y conocer en qué situación se encuentra la organización basándose en la información con la que se cuenta.
2. Analizar la empresa y determinar las funciones que la conforman.
3. Estudiar las necesidades de la organización y determinar sus prioridades a nivel informativo.
4. Especificar las variables críticas para controlar las áreas funcionales de la organización.
5. Establecer la correspondencia entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configurar el Balanced Scorecard según las necesidades y la información obtenida, es decir, garantizar para cada nivel de responsabilidad que se muestre siempre la información mínima necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

## 2 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Las perspectivas demuestran la importancia de tener objetivos en todas las dimensiones clave dentro de la organización para garantizar que el modelo es equilibrado y no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros claves para conseguir la rentabilidad futura<sup>6</sup>.

### 2.1 Perspectiva Financiera

El objetivo financiero de la organización generalmente procura obtener a largo plazo rentas superiores al capital invertido. El BSC no entra en ningún momento en conflicto con este objetivo, por el contrario el BSC puede lograr que los objetivos financieros sean claros y se adapten a la medida del negocio en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. En esta perspectiva se utilizan los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, el rendimiento de los activos y los ingresos, incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera. El BSC admite que la alta dirección especifique, que no solo se evalúe el éxito de la empresa a largo plazo, y las variables más importantes para la creación y promoción de objetivos a largo plazo. A través del tiempo, los objetivos y medidas de todas las perspectivas del BSC deben ser acordes a la consecución de los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, estas concordancias se enfocan a la generación de rendimientos financieros para los inversores y las estrategias, programas e iniciativas que permitirán que el negocio alcance sus objetivos financieros. El BSC debe establecer la estrategia empezando por los objetivos financieros a largo plazo y relacionándolos a una secuencia de acciones que se deben realizar en los procesos financieros, de clientes, de procesos internos, con el personal y los sistemas para llegar a entregar al final los resultados esperados.

---

<sup>6</sup> KAPLAN, Robert – NORTON, David. Como utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000, 2000. 412 p. ISBN 8480885610

## 2.2 Perspectiva del cliente

Muchas empresas tienen hoy por hoy una visión y misión enfocadas al cliente. El BSC requiere que la empresa defina indicadores específicos que manifiesten factores importantes en la creación de valor para los clientes. Normalmente esas mediciones tienen que ver con indicadores de: tiempo, calidad, servicio, funcionalidad y confiabilidad del producto, costo e imagen. En la perspectiva cliente es necesario entender como nos ven los clientes, si se cumplen con los indicadores establecidos y lo más importante, si el cliente percibe valor a través de las transacciones que realiza con la empresa. Para generar la propuesta de valor que se va a dar al cliente es necesario definir dos parámetros fundamentales: Quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades.

## 2.3 Perspectiva Procesos Internos:

Esta perspectiva se caracteriza por identificar los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la empresa, y de su exitosa implementación depende la satisfacción de clientes y accionistas, generalmente esta perspectiva es desarrollada después de definir y establecer los objetivos de las perspectivas financiera y clientes, esta secuencia permite la alineación e identificación de actividades y procesos claves.

Es importante que como punto de partida para el desarrollo de la perspectiva se genere la cadena de valor o modelo de negocio asociado a las organizaciones o empresas, luego establecer los objetivos, indicadores y estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que satisfagan a clientes y accionistas. Es necesario considerar que existe la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades aprovechando diferentes oportunidades en cuanto al mejoramiento continuo o reingeniería de procesos para cumplir las expectativas del cliente, mejoramiento de costos y eficiencia de los procesos. Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza de los procesos de la empresa.

## 2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Es la perspectiva que requiere mayor atención, en especial si se quieren tener resultados constantes a largo plazo. Esta perspectiva se refiere a los

objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño de la empresa y refleja su capacidad de adaptación a posibles cambios. Estas capacidades están fundamentadas en competencias esenciales del negocio como las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información que permita tomar decisiones de forma oportuna y la creación de un clima cultural que permita reforzar las acciones transformadoras del negocio. En muchas empresas por conseguir resultados financieros a corto plazo los directivos toman decisiones que afectan la capacitación de su personal, de sus sistemas y procesos. Este tipo de decisiones pueden traer consigo múltiples consecuencias para la empresa en el largo plazo, siendo más una barrera que un apoyo a los objetivos plantados y bloquea las oportunidades de creación de valor dentro de la empresa.

La tendencia actual es considerar el aprendizaje y crecimiento como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen mucha atención, la consideración esta perspectiva en el BSC, aumenta la importancia de invertir para crear valor futuro, y no simplemente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o equipos, que son importantes pero que hoy por hoy no dan respuesta a la realidad del negocio.

El Balanced Scorecard permite a los micro y pequeños empresarios evaluar su PYME desde un punto de vista más allá de los indicadores financieros, esta metodología permite organizar los objetivos de forma tal, que se genere un equilibrio entre las diferentes perspectivas y de esta forma tener una visión integral de la organización.

### 3. EL BALANCED SCORECARD ENFOCADO AL PROGRESO EMPRESARIAL DE LAS PYMES EN BOGOTÁ

En múltiples ocasiones se ha manifestado que las empresas no se pueden gerenciar teniendo en cuenta solo los indicadores financieros, ya que se descuidan otros aspectos de vital importancia para el funcionamiento de la misma, pero es necesario tener en cuenta que lo más importante es aumentar constantemente la rentabilidad de la inversión, de esta manera nace la necesidad de desarrollar múltiples indicadores que involucren información de diferentes áreas de la empresa y permitan obtener una visión global del negocio y de esta forma poder gerenciar con un menor grado de incertidumbre<sup>7</sup>.

El Balanced Scorecard puede ser usado en PYMES dado que permite a la empresa una visión global del negocio teniendo en cuenta todos los factores que se operan dentro de su proceso. Para esto es necesario que en la empresa exista una estrategia empresarial específica, cuya ejecución será monitoreada por los indicadores de la metodología y hay es donde la mayoría de las PYMES tienen inconvenientes ya que carecen de objetivos organizacionales y de una estrategia definida para alcanzarlos.

En Bogotá se concentran la mayor parte de PYMES de Colombia, según un estudio realizado por Fedesarrollo<sup>8</sup> las características más relevantes de estas son, sus altos niveles de informalidad, sus bajos niveles de asociatividad, la estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, el bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos y el limitado acceso al sector financiero.

Los altos niveles de informalidad en las prácticas empresariales de las PYMES, reflejan su baja capacidad para llevar a cabo actividades rentables y con potencial de expansión que les permita cubrir los costos de operar en el sector formal de la economía, adicionalmente el mercado en el que operan es bastante limitado y su articulación con otras empresas es débil. Es importante tener en cuenta que, el que sus principales clientes sean directamente los consumidores no les genera

---

<sup>7</sup> OLVE, Nils - ROY, Jan - WETTER, Magnus. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000, 2000. p. 150. ISBN 8480887524

<sup>8</sup> MISIÓN PYME.COM. Pymes en cifras [en línea]. <<http://www.misionpyme.com/cms/content/view/107/41/>> [citado en 3 de octubre de 2010]

incentivos para formalizar la actividad como si sucede cuando son proveedoras de otras empresas de mayor tamaño. De igual forma, el acceso de las PYMES a la tecnología es restringido y prima la utilización de máquinas y equipos de tecnologías atrasadas, así como el uso de recurso humano semicalificado o no calificado. Finalmente, tienen un acceso limitado al sector financiero que se presenta principalmente por la dificultad de las PYMES para satisfacer los requisitos que el mercado formal impone (garantías, documentación, etc.), y porque las condiciones de los créditos que no se ajustan a sus requerimientos.

### 3.1 Principales causas de la liquidación de PYMES en Bogotá 2006 -2008<sup>9</sup>

La creación de una empresa es una decisión que requiere planeación y capacitación de parte de las personas que van a dirigir la empresa, aunque en los últimos años Bogotá ha ganado reconocimiento como centro empresarial y de negocios del país con un fuerte tejido empresarial, entre el 2006 y el 2008 fueron liquidadas aproximadamente 48.000 empresas de las cuales el 96% eran microempresas. Algunas de las causas más frecuentes asociadas con la liquidación de empresas son en primer lugar las económicas, asociadas a pocas ventas y baja demanda, baja rentabilidad y falta de liquidez. En segundo lugar influyen las causas administrativas, que se relaciona directamente con la inexperiencia en la dirección de la empresa, en la gestión del personal, gestión de los clientes, y los proveedores y finalmente se encuentran los relacionados con el entorno enfocados principalmente a competencia desleal, contrabando, impuestos e inseguridad.

El estudio también revela que se liquidan más empresas con menos de 3 años de funcionamiento, el 51% de las empresas habían sido creadas entre el 2006 y el 2008, el 26% entre el 2000 y el 2005 y el 17% durante la década de los noventa; es decir que empresas que llevan más de 8 años de creadas son más estables y las que superan esta edad alcanzan un mayor grado de consolidación en el mercado. Del porcentaje de microempresas que fueron liquidadas en este periodo se logró identificar que los microempresarios no cuentan con capacitación ni conocimientos en temas administrativos y financieros y no tienen acceso a la información de la estratégica del entorno donde desarrolla su actividad lo que hace que se dificulte establecer un plan de negocios o anticiparse a los cambios del mercado a mediano y largo plazo,

---

<sup>9</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe causas de la liquidación de empresas en Bogotá [en línea] <[http://camara.ccb.org.co/documentos/4440\\_Causas\\_de\\_Liquidaci%C3%B3n\\_de\\_Empresas\\_en\\_Bogot%C3%A1\\_parte\\_2.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4440_Causas_de_Liquidaci%C3%B3n_de_Empresas_en_Bogot%C3%A1_parte_2.pdf)> < [citado en 20 de Septiembre de 2009]>

adicionalmente muchas veces se presentan problemas de liquidez, problemas entre los socios y saldos en cartera.

El conocimiento sobre la forma como se gestiona y administra una empresa es un factor determinante de su éxito, según estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá el 61 % de las personas que crean empresa en Bogotá son profesionales, el 20% son técnicos profesionales o técnicos laborales. El 66% de las empresas que fueron liquidadas durante el 2006 y el 2008 eran administradas por no profesionales, el restante 44% eran administradas por un profesional. Otro factor importante que influyo en la liquidación de las empresas fue la falta de experiencia en gestión empresarial, 60 de cada 100 empresarios no tenían experiencia al momento de empezar. En conclusión según el perfil de las empresas que se liquidan en Bogotá, la mayoría son microempresas registradas como persona natural, con personal poco capacitado y con administradores con poca o nula experiencia en el sector empresarial, la principal debilidad para más de la tercera parte de las empresas liquidadas es lo relacionado con la formulación de la idea de negocio, la planeación y direccionamiento estratégico para operación de la empresa. En general los empresarios tienen buen conocimiento sobre la competencia, La mayor parte tiene información con respecto al número, la localización, y el tipo de productos y servicios ofrecidos por sus competidores, sin embargo la tercera parte no posee información sobre aspectos importantes para la planeación del negocio como la estrategia de precios, y los segmentos de clientes de la competencia.

Es importante aclarar que el conocimiento del empresario es definitivo para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, para identificar las oportunidades que ofrece el mercado, anticipar los riesgos y crear ventajas sostenibles. En conclusión, la no sostenibilidad de las empresas esta directamente relacionada con la falta de planeación para crear la empresa, el poco conocimiento administrativo y financiero, la falta de estrategias de gestión para posicionarse en el mercado y para gestionar las relaciones con los clientes, la competencia y los proveedores.

Todos los factores analizados anteriormente permiten identificar que los principales problemas de las PYMES surgen por la informalidad de sus operaciones y procesos, por la baja capacitación de sus gerentes, administradores y empleados, y por el poco conocimiento que tienen del mercado, lo que los hace vulnerables a los cambios. El Balanced Scorecard permite ajustar su diseño a los requerimientos y recursos de los pequeños y medianos empresarios, unificando conceptos y alineando criterios al interior de la empresa para ejecutar la

estrategia. Además permite realizar una revisión periódica y sistemática de la organización proporcionando información que permite disminuir el nivel de incertidumbre y mejorar estabilidad y desarrollo de las PYMES.

### 3.2 Como implementar el Balanced Scorecard en PYMES

El BSC puede adaptarse para atender a las PYMES y alinear su actividad a la estrategia, como un elemento necesario para el logro de sus objetivos. Los pasos a seguir para implementar el Balanced Scorecard en una PYME son:

- 3.2.1 Definir con claridad el propósito o razón de ser de la empresa. (Misión)
- 3.2.2 Establecer la condición futura deseada para los 3 a 5 años, estableciendo una serie de características que la hagan diferente a las demás PYMES del sector. (Visión)
- 3.2.3 Definir el segmento o segmentos de clientes al que se quiere llegar (mercado meta), se debe enfocar a los clientes que se quieren atraer y no a los actuales. (Segmentación)
- 3.2.4 Se debe desarrollar una propuesta de diferenciación para cada segmento de clientes. Esa propuesta debe ser como se van a presentar los productos a los clientes con el fin de atraerlos y mantenerlos. (Propuesta de valor)
- 3.2.5 Se debe plantear el conjunto de estrategias de forma integrada, partiendo de los resultados financieros que se esperan alcanzar. Estos resultados se van a originar de los ingresos que generen los clientes según su propuesta de diferenciación. (Perspectiva Financiera)
- 3.2.6 Establecer para la propuesta a los clientes, cuáles serán los aspectos de diferenciación: precios, cercanía, calidad, oportunidad, funcionalidad, imagen, etc., Es necesario seleccionar el que más se ajuste a la propuesta y desarrollar una clara definición de que se espera lograr en cada aspecto. (Perspectiva Cliente)



- 3.2.7 Definido el punto anterior se deben seleccionar los aspectos críticos que deben ser mejorados para el logro de la estrategia cliente, como los relacionados con los aspectos financieros. Es importante tener en cuenta que no se deben modificar todos los procesos, solo aquellos que afectan la estrategia. (Perspectiva Procesos Internos)
- 3.2.8 Una vez que se han identificado los procesos, se deben identificar aquellos cargos que son claves para la transformación de la empresa, para el logro de la estrategia y para incrementar la atracción de clientes. Luego de identificados los cargos es necesario establecer que competencias debe aprender este personal para poder lograr la propuesta de diferenciación a los clientes. (Perspectiva Aprendizaje y crecimiento)
- 3.2.9 Es importante es establecer la agenda de cambio que la empresa debe desarrollar para crear una cultura que soporte la nueva estrategia, la forma en que será recompensada la gente, el ambiente de trabajo. (Capital Organizacional)
- 3.2.10 Dibujar las interrelaciones entre las distintas estrategias establecidas, mostrando como se unen los diferentes aspectos. (Mapas estratégicos)
- 3.2.11 Para cada aspecto o tema de la estrategia establecer un objetivo, algo más concreto que lo planteado en el mapa, para cada objetivo definir los indicadores que permitan comprobar si se consigue el objetivo, meta o valor planteado. Por último es importante establecer las iniciativas o estrategias necesarias para el logro del objetivo.

### 3.3 Ventaja de la implementación del Balanced Scorecard

Entre las principales ventajas del Balanced Scorecard se encuentra que suministra una visión estratégica de los procesos que se llevan a cabo en la empresa a través de la utilización de objetivos a medir, es decir que no solo se analiza el pasado, sino que se adquiere una visión de lo que sucede en la actualidad y permite que se pueda anticipar la tomar decisiones.

El Balanced Scorecard enfoca a las PYMES para que se creen estrategias basadas en los segmentos de mercado y la utilización de procesos mejorados

para la satisfacción del cliente. Se podría decir que el BSC es hoy por hoy la mejor manera de transformar una empresa e impulsar la creación de valor a corto y largo plazo.

El Balanced Scorecard instauro una base ordenada para la creación de valor y le permite a la empresa:

- Precisar la estrategia e impulsar su implantación.
- Proporcionar la plataforma para alinear las estrategias corporativas y funcionales de la empresa.
- Alinear y organizar iniciativas empresariales para seguir la estrategia y conseguir las metas propuestas.
- Activar a la organización hacia los temas claves estratégicos.
- Establecer un sistema de medición estratégico que evalúe de forma continua la creación de valor de forma eficaz.
- Guiar la empresa a la creación de valor mediante un enlace desempeño y compensación.
- Efectuar procesos que permitan la gestión estratégica continua en todos los niveles de la empresa.

### 3.4 Desventajas del Balanced Scorecard

Aunque el Balanced Scorecard es considerado una de las mejores herramientas de gestión conocidas en el momento, si no se tiene claridad en implementación, se pueden generar errores que producen desgaste en la organización y no trae consigo ningún resultado. He aquí algunas de las consecuencias de una mala implementación:

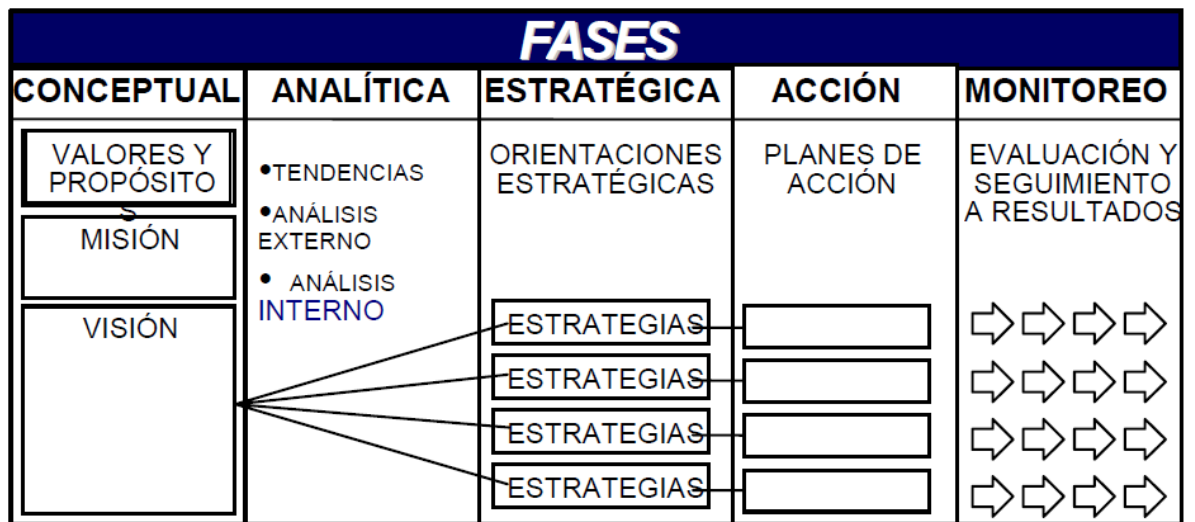
- Normalmente se busca una implementación rápida, lo que hace que no se entienda e interiorice la metodología. Esto se presenta por bajo presupuesto para capacitación en la metodología.
- La falta de visión por parte de la gerencia, lo cual en muchas ocasiones lo lleva a apartarse de todo el proceso, dejándolo en manos de otras personas, perdiendo así la importancia que merece.
- La complejidad que adquieren los mapas estratégicos, pues no se describen por temas, sino se mezclan diferentes temas, haciéndolos confusos para los miembros de la organización.
- La rigidez de la estrategia impide que se pueda modificar de acuerdo a las necesidades dentro de los parámetros para conseguir la objetivo final.

- El más grave error que puede ocurrir dentro de la organización es hacer que el todo gire en torno a la metodología olvidando realmente el problema, esto puede llevar a que todos los esfuerzos de la organización sean inútiles.

Es importante tener en cuenta que cuando el pequeño empresario no tiene la capacidad para instalar y manejar la herramienta (puesto que es común encontrar empresas que carezcan de contabilidad e información en general), es necesario antes de aplicar la metodología hacer una reingeniería total del negocio. En caso de no hacerlo el empresario corre el riesgo de perder el dinero invertido en la implementación

#### 4. PROCESO PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO EN LAS PYMES.

4.1 En primer lugar se debe organizar el modelo de implantación



Se debe diseñar el Balanced Scorecard a través de una secuencia de pasos, partiendo de la estrategia apoyada en la información ya conocida de la empresa (misión, visión, y análisis de la situación actual de la empresa), luego se deben definir las estrategias, el paso a seguir es orientar la estrategia a través de planes de acción y finalmente realizar el monitoreo constante de los resultados para tomar las medidas pertinentes en caso que la empresa se este desviando de los objetivos.

4.2 Se deben establecer los objetivos estratégicos

Se deben establecer los objetivos estratégicos, sus índices de medición, sus metas y las iniciativas para alcanzarlos, como complemento a esto, es recomendable construir el mapa estratégico, el cual permite ver de forma clara la relación de causa y efecto entre los objetivos de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard.

### 4.3 Desplegar los objetivos

Un requisito fundamental para tener una implementación exitosa es el compromiso total y efectivo de por parte de los altos ejecutivos, y de toda la organización en general, dado que dependiendo del conocimiento de los objetivos y metas por parte de la organización depende el éxito de la metodología.

Si los pequeños y medianos empresarios desean que sus empresas progresen, se desarrollen, puedan crecer y sean más competitivas, es necesario un cambio en la forma de administración. Actualmente la recolección y análisis de datos en áreas diferentes a la de operaciones es una problemática para la mayoría de compañías pequeñas y aunque en algunas ocasiones se apoyan en esta información para tomar decisiones, sienten que los recursos gastados en la recolección exceden los beneficios.

Es muy importante que los pequeños y medianos empresarios entiendan que la implementación de una metodología como el Balanced Scorecard en sus empresas implica un acercamiento al aprendizaje de la organización. La implementación de esta metodología genera comunicación entre las personas que integran la PYME, ya que todos trabajan hacia un mismo conjunto de objetivos estratégicos integrados y relacionados.

La implementación del Balanced Scorecard debe ser vista por los pequeños y medianos empresarios como una inversión más que como un costo, porque la metodología implementada de forma correcta, trae consigo beneficios que pueden detectarse en corto tiempo.

## 5. CONCLUSIONES

- 5.1 Aunque la mayor parte de los pequeños y medianos empresarios tienen un buen conocimiento acerca de las normas legales para su constitución, acerca del pago de impuestos, cumplimiento de normas etc., sin embargo esta información no es suficiente para que una empresa sobreviva y crezca en el mercado. El BSC proporciona la información suficiente para que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades con información clara y oportuna desde todas las perspectivas.
- 5.2 Los pequeños y medianos empresarios cada vez tienen como reto adaptar su oferta y profesionalizar su gestión debido a los constantes cambios y la fuerte competencia. Bajo estos parámetros; el uso del BSC en las PYMES es una oportunidad de acceder a una herramienta que permite asegurar el control de la actividad desde el punto de vista de los objetivos estratégicos de la empresa, su implantación puede asegurar la coherencia entre los objetivos tanto internos como externos de la empresa.
- 5.3 El Balanced Scorecard implantado en la PYMES en Bogotá, permite mejorar la estabilidad, crecimiento y competitividad, por el tamaño y la poca complejidad de la organización. Esto se da porque es mucho más fácil comunicar e internalizar la metodología a través de toda la organización, además se facilita el seguimiento de los resultados.
- 5.4 El Balanced Scorecard permite planificar los cambios necesarios a los pequeños y medianos empresarios se ha constituido en una herramienta útil tanto para el pequeño como para el grande empresario ya que su modelo se adapta a cualquier tipo de negocio y economía.
- 5.5 El Balanced Scorecard se consolida como una herramienta de mejoramiento continuo para las PYMES, el cual le permite mantenerse a la vanguardia del mercado y aumentar su competitividad.

## 6. BIBLIOGRAFIA

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe causas de la liquidación de empresas en Bogotá [en línea]. [http://camara.ccb.org.co/documentos/4440\\_Causas\\_de\\_Liquidaci%C3%B3n\\_de\\_Empresas\\_en\\_Bogot%C3%A1\\_parte\\_2.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4440_Causas_de_Liquidaci%C3%B3n_de_Empresas_en_Bogot%C3%A1_parte_2.pdf)< [citado en 20 de Septiembre de 2009>

ESCUELA DE GESTIÓN Y ECONOMIA. Balanced Scorecard y la gerencia estratégica [en línea]. <<http://www.upch.edu.pe/dga/download/bsc.pdf>> [citado en 3 de agosto de 2009]

KAPLAN, Robert – NORTON, David. Como utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000, 2000.p 412. ISBN 8480885610

MISIÓN PYME.COM Pymes en cifras [en línea]. <<http://www.misionpyme.com/cms/content/view/107/41/>> [citado en 3 de octubre de 2010]

MUÑIZ, Luís. Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Barcelona: Gestión 2000, 2003. p.323. ISBN 9788480889285

NIVEN, Paul. Cuadro integral de mando paso a paso. Barcelona: Gestión 2000, 2005. p. 416.

Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001: 2000.

NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000, 2000. p 321. ISBN 8480885041

OLVE, Nils - ROY, Jan - WETTER, Magnus. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000, 2000. p. 376. ISBN 8480887524