

# Mercados y Negocios

1665-7039 impreso

2594-0163 electrónico

Vol. 1, Núm. 38, julio-diciembre (2018)

## **Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato**

### **Segundo pilar del Balanced Scorecard**

*Client Perspective about a Guanajuato textile company: Balanced Scorecard  
Second Pillar*

Marco Alberto Valenzo-Jiménez

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)

orcid.org/0000-0001-6155-5948

marcovalenzo@hotmail.com

Guillermo Cazares Vázquez

Gerente corporativo (México)

[mecrxe@prodigy.net.mx](mailto:mecrxe@prodigy.net.mx)

Jaime Apolinar Martínez-Arroyo

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)

corredor42195@hotmail.com

Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)

angyzamudio@hotmail.com

Recepción: marzo, 2018

Aceptación: junio, 2018

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es integrar el Balanced Scorecard (BSC) a través de un acercamiento práctico desde la perspectiva del cliente en una empresa del sector textil en la región sur del Estado de Guanajuato. El diseño de esta investigación es de tipo no experimental y de corte transversal, bajo el enfoque del estudio de caso. Los principales resultados fueron: la generación de una propuesta de valor añadido al cliente; propuesta de mejoras en la calidad, en el diseño del producto, en la imagen y en la relación con el cliente. La descripción exhaustiva de la situación del “Corporativo Z” condujo a la correcta toma de decisiones con facilidad y sencillez. Todo ello para alcanzar los objetivos de la alta dirección que son: llevar a la empresa por el camino de la mejora continua e incrementar la rentabilidad.

Palabras clave: Balanced ScoreCard (BSC); Perspectiva del cliente; Propuesta de valor agregado; Cuota de mercado; Aumento de clientes; Retención de clientes; satisfacción del cliente; Caso de estudio.

Código Jel: L21; L25: L67, P42.

**ABSTRACT**

The objective of this paper is to integrate the Balanced Scorecard (BSC) through a practical approach from the client perspective in a Guanajuato textile company. The design of this research is non-experimental and cross-sectional using the case study. The main results were the following: generation added value proposal to the client, an improvement proposal in quality, in product design, in image and in customer relations. The exhaustive description of the company situation led to the right decision making with ease and simplicity. All this to achieve the top management goals: to take the company down the continuous improvement path and increase profitability.

Key words: Balanced ScoreCard (BSC); Customer Perspective; Value Added Proposal; Market share; Increase of Clients; Customer Retention; Customer satisfaction; Case study.

## INTRODUCCIÓN

Una de las herramientas de administración que está ganando gran popularidad en la práctica comercial es el Balanced Scorecard (BSC). El BSC fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992 como una alternativa a los enfoques tradicionales de medición del desempeño que se centran solamente en los indicadores financieros y se basan exclusivamente en el desempeño pasado de la empresa.

El estudio del segundo pilar del BSC se centra en la perspectiva del cliente. Los gerentes y administradores del negocio identifican a los clientes y los segmentos de mercado en cada unidad de negocio en la que compiten. También asignan las métricas de desempeño para las unidades de negocio.

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en la región sur del Estado de Guanajuato. Esta región ha basado su crecimiento económico en el sector textil, principalmente, en la producción de prendas de vestir. La industria textil en Guanajuato carece de propuestas para la mejora en administración estratégica empresarial. El sector textil, específicamente el dedicado a la confección de prendas de vestir, no está ajeno a dicha dinámica. Las empresas dedicadas a esta actividad deberían haber aplicado medidas tendientes a incrementar su productividad y competitividad. Esto con muchos años de anterioridad para evitar ser desplazadas o inclusive desaparecer. Lamentablemente, esto no se aplicó para el caso de la mayoría.

Los negocios de todo el orbe se han involucrado en una ardua competencia. El sector textil en el Estado de Guanajuato no ha sido la excepción. Las empresas de esta región se han visto obligadas a usar herramientas que les permitan alcanzar sus metas financieras. A fin de lograr dichas metas es indispensable conocer la perspectiva del cliente.

Previamente al presente proyecto, se realizó una investigación exploratoria con algunos productores de la región sur del Estado de Guanajuato que permitió la obtención de información sobre los últimos cinco años. Considerando las opiniones derivadas de conversaciones y diagnósticos en las cámaras empresariales, la mayoría

## **Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato**

### **Segundo pilar del Balanced Scorecard**

---

coincide sobre la problemática del sector textil. Muchas de las empresas de este sector carecen de una eficiente administración. Afirman que son pocas las empresas que cuentan con algún sistema de gestión y medición de resultados. Las empresas son conducidas a partir de decisiones de carácter personal. Estas son de propiedad familiar, lo que impide que profesionales en la materia puedan participar en la toma de decisiones de dichas empresas.

Considerando lo anterior, se puede inferir que la actual administración en las empresas textiles no contribuye a su competitividad. De ahí surge la necesidad de corregir o revertir dicha tendencia. Con ello se recuperaría el dinamismo mostrado por el subsector de prendas de vestir, en esta región sur del estado de Guanajuato, en el pasado reciente.

Por todo esto se recurre al enfoque de estudio de caso propuesto por Yin en su libro *Case Study* (1989). Se trata de una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real; especialmente, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes. De igual manera, este trabajo toma lo que propone Meredith (1998) y que resume Yazan (2015): que los estudios de caso suelen incluir múltiples métodos y herramientas para la recolección de datos; a partir de una serie de entidades por parte de un observador directo en un único entorno, natural y que considera aspectos temporales y contextuales del fenómeno en estudio.

Por lo expuesto anteriormente, se presenta como caso de estudio a una organización fundada en el año de 2003 (aunque sus operaciones datan de algunos años atrás). La empresa objeto de estudio, “Corporativo Z”, es líder en la región en la comercialización de maquinaria para el sector textil, ubicada en la ciudad de Moroleón, Guanajuato. Inicialmente había basado su crecimiento en estrategias relacionadas con los precios; sin embargo, en los últimos años dicha estrategia fue superada. Esto debido a la aparición de productos similares de origen chino. Estos últimos han representado una competencia desleal. A ello hay que añadir la fuerte competencia con empresas nacionales.

Esta condición desventajosa, motivó a los directivos del “Corporativo Z” a la implementación de un Cuadro de Mando integral o Balanced Scorecard. Desde su puesta en operación, ha fortalecido a la empresa. Esto a partir de las cuatro perspectivas de dicho cuadro: 1) financiera, 2) del cliente, 3) del proceso interno y 4)

del aprendizaje y crecimiento.

La gerencia de “Corporativo Z” tiene muy claro que se vive en un mundo en constante cambio e interacción, y cada vez más competitivo. Es indispensable el conocimiento y reconocimiento, actualizado y permanente de los mercados, visualizando no sólo la situación actual sino posibles condiciones futuras previsibles. Este conocimiento permite al gerente establecer escenarios sobre la oferta de productos y servicios que atiendan las expectativas de los clientes, posibilitando construir y mantener posiciones ventajosas frente a los competidores (Mercado, Fontalvo y de la Hoz, 2011).

Asimismo, la gerencia del “Corporativo Z” comparte la propuesta de Yusuf, Gunasekaran y Abthorpec (2004). Según estos autores, existen presiones sin precedentes sobre las compañías para mejorar su eficiencia operativa, para mejorar la competitividad y el rendimiento general del negocio. Estas presiones incluyen la competencia de los productos extranjeros, introducción de nuevos productos por los competidores, la caída de los ciclos de vida de productos, los cambios no anticipados de los clientes y los avances en manufactura y la tecnología de la información.

Por los argumentos expuestos anteriormente, el sector textil del Estado de Guanajuato presenta diversas problemáticas. En este trabajo se pretende investigar la siguiente interrogante:

---

81

¿De qué manera impacta la implementación de la metodología del Balanced Scorecard en la empresa comercializadora de maquinaria industrial textil en el “Corporativo Z” ubicada en la región sur del estado de Guanajuato?

El objetivo general es explicar los mecanismos por los cuales la implementación del Balanced Scorecard (a través de la perspectiva del cliente: cuotas de mercado, incremento de clientes, retención de clientes, satisfacción del cliente, rentabilidad del cliente) participa en la mejora del “Corporativo Z” ubicada en la región sur del estado de Guanajuato.

El resto del contenido de este trabajo está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se revisan algunas referencias teóricas que respaldan esta investigación. Enseguida, se aborda el método utilizado en la investigación y, posteriormente, se muestran los resultados del estudio para, finalmente, presentar las conclusiones.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

A principios de los años noventa, Kaplan y Norton desarrollaron un sistema de gestión estratégica comúnmente conocido como Balanced Scorecard (BSC). El objetivo inicial de la BSC era ampliar los objetivos de una empresa de simples métricas financieras para incluir perspectivas adicionales. Esto en un intento por vincular las acciones de corto plazo de una empresa con la estrategia a largo plazo. Tradicionalmente, el BSC incorpora métricas con metas desde el punto de vista de los clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje o crecimiento (Kaplan, 1996).

Estas métricas y metas se pasan a través de toda la organización para que los empleados puedan encontrar maneras de hacer que su trabajo individual o posición encajen ayudando a alcanzar los objetivos corporativos más grandes (Smith, Prabhu y Bhargava, 2017).

Wiersma (2009) comenta que en las últimas dos décadas se han desarrollado algunas técnicas de gestión innovadoras. Entre estas técnicas se encuentran el Costeo Basado en Actividades y el Balanced Scorecard (BSC). Este último, identifica los elementos clave de las compañías para manejarlos de manera sistemática y estructurada bajo relaciones de causa-efecto. También se ha propuesto una gran cantidad de aplicaciones en diferentes sectores y productos (Cooper, Ezzamel y Qu, 2017).

El BSC es muy popular. Según un informe de investigación de la Universidad de Cranfield, el 75 por ciento de las empresas que tienen un proceso formal de medición del desempeño (46 por ciento de todas las empresas encuestadas) utilizan el BSC como método principal (citado en Balanced Scorecard Collaborative Training Material, 2006). Además, aproximadamente el 60 por ciento de las grandes empresas estadounidenses y el 53 por ciento de las empresas de todo el mundo utilizan el BSC (Rigby, 2009). El BSC es una de las seis herramientas de gestión más utilizadas en todo el mundo, con calificaciones muy altas en términos de satisfacción (Rigby y Bilodaou, 2011). El BSC también se ha incorporado en la enseñanza de la contabilidad y la administración, y se ha convertido en un servicio ofrecido por los colegios de profesionistas (Cooper, Ezzamel y Qu, 2017).

---

La técnica del Balanced Scorecard ha evolucionado, pasando de ser originalmente una herramienta de medición del desempeño introducido (Kaplan y Norton, 1992), a una herramienta para estrategias de desarrollo (Kaplan y Norton, 1996); posteriormente, se ha convertido en un marco para determinar la alineación de los recursos humanos de la empresa, información y organización del capital con su estrategia de desarrollo (Kaplan y Norton, 2004).

Balanced Scorecard (BSC) es la metodología más utilizada para desarrollar el capital intelectual en las organizaciones. Más del 50% de las empresas listadas en la revista *Fortune* lo utilizan (Weinstein y Bukovinsky, 2009). Más de la mitad de las empresas de Estados Unidos lo emplean (Pangakar y Kirkwood, 2008). En México, la firma de consultoría Gestión de Negocios vende la aplicación y el software; sin embargo, como sostienen Weinstein y Bukovinsky, todavía existen campos donde faltan sistemas de medición.

Spivey, Munson, Flannery y Tsai (2009) aplicaron el BSC a una compañía teatral de Boston, la cual incrementó sus ingresos en seis millones de dólares en 2005 y ganó un patrocinio anual de \$500,000 USD de la fundación Wallace. Lipe y Salterio (2000) distinguen que cada autor o empresa puede diseñar el Balanced Scorecard según sus necesidades y manejan las perspectivas de acuerdo con ello, pues son flexibles.

Pangakar y Kirkwood (2008), hacen una división entre las perspectivas clasificándolas como medidas únicas y medidas comunes. Las primeras valoran el desempeño de una unidad de negocio y las segundas son parámetros de resultados financieros corporativos. Dado que estas últimas son más fáciles de medir en términos económicos, se consideran como la principal perspectiva cuando se trata de incrementar los recursos y con ese propósito se subordinan las demás perspectivas. Esto último es tal y como lo hizo la compañía teatral de Boston, que identificó medidas únicas vinculadas entre todas las perspectivas y después elaboró métricas para monitorear el desempeño organizacional.

Algunos autores como Banker, Chang y Pizzini (2004) señalan que cuando las medidas únicas están vinculadas estratégicamente con los objetivos son más importantes que las financieras a la hora de tomar decisiones.

Ahora bien, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), como se traduce al español, puede manejar las perspectivas como se requieran, siempre

## **Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato**

### **Segundo pilar del Balanced Scorecard**

---

incluyendo un conjunto de métricas para el monitoreo de los objetivos estratégicos, vinculados entre sí relativos al mercado, clientes, procesos internos, capital intelectual, aprendizaje, responsabilidad social, medioambiente e infraestructura, entre otros (KPMG, 2005).

Cabe señalar que, el Balanced Scorecard puede adoptar una presentación distinta a la tradicional propuesta por Kaplan y Norton (1996). Un ejemplo de ello es el propuesto por Spivey, Munson, Flannery y Tsai (2009) para *alianzas estratégicas*. El propósito fue diseñar una cadena para asegurar los recursos necesarios que genere certidumbre presente y futura, además de evaluar la capacidad de los proveedores en la creación de valor a través de la transferencia tecnológica: mediante las alianzas se les traspa responsabilidad más allá de suministrar materiales, equipos y experiencia para crear y desarrollar un portafolio de productos.

Los estándares de entendimiento se aseguran de que cada proveedor conozca anticipadamente lo que se espera de él, tanto en los suministros como en el desarrollo de productos o servicios, así pues, funciona como capital relacional generando oportunidades futuras. Esto incrementa los ingresos y reduce los costos y asegura un desempeño óptimo de los participantes en la cadena de producción.

84

---

El BSC es criticado por hacer que las organizaciones sean controladas de arriba hacia abajo, y que sean menos dinámicas, porque se espera que los empleados respondan mediante el aprendizaje adaptativo e individual, y que trabajen de acuerdo con los indicadores establecidos por los altos directivos (Nørreklit, 2003; Voelpel *et al.*, 2006; Antonsen, 2014 )

El BSC valora el aprendizaje adaptativo de los empleados como un medio para aumentar el rendimiento de la organización. Los empleados, en la práctica, no están motivados para proporcionar reflexiones críticas a la alta dirección o para cambiar sus propias prácticas hasta que se proporcionan nuevas instrucciones con nuevos indicadores y cifras objetivo (Nilsen, 2007). Kaplan y Norton (1996) afirman que el uso del BSC puede alentar el aprendizaje de doble vuelta de todos los empleados.

Nørreklit (2003) sostiene que el aprendizaje de doble circuito exige la participación de los empleados y la comunicación de abajo hacia arriba para cambiar los indicadores, pero no está claro cómo se logra esto con el BSC.



---

El estudio de Elg (2007) concluye que el uso de la tecnología y la concentración en los puntajes numéricos tangibles en el sistema BSC influyen en el trabajo de los empleados a través de la acción, las reuniones y la reflexión; mientras tanto, los factores inmateriales intangibles, como las nuevas ideas o reflexiones, se pasan por alto fácilmente en la organización.

Además, debido a que el BSC mide la causa y el efecto simultáneamente, no mide el desarrollo a lo largo del tiempo (Nilsen, 2007). Los indicadores del proceso de trabajo aplicado pueden necesitar datos durante un período considerable antes de revelar los beneficios económicos. Un enfoque a corto plazo en causa-efecto puede restringir el BSC a ser una herramienta para la alta dirección para administrar el trabajo diario de los empleados, en lugar de su desarrollo a más largo plazo.

En este estudio, el BSC se usará para medir el desempeño organizacional. Las cuatro perspectivas del BSC son la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y la perspectiva del aprendizaje y el conocimiento por lo tanto, este trabajo se centrará en el segundo pilar del Balanced ScoreCard la perspectiva del cliente.

## **SEGUNDO PILAR DEL BALANCE SCORECARD**

La perspectiva del cliente identifica el mercado objetivo y los segmentos al medir el éxito (Chi y Gursoy, 2009). Del mismo modo, para formular la perspectiva del cliente, una organización debe tener una idea clara de los segmentos de clientes y negocios específicos y las herramientas necesarias para medir los resultados (Kaplan y Norton, 1996).

Para medir la perspectiva del cliente, el plan y sus objetivos deben incluir algunos estándares de medición tales como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la lealtad, la rentabilidad del cliente y la participación en el mercado (Kaplan y Norton, 2004). Por lo tanto, la satisfacción del cliente se considera un fuerte indicador del desempeño de una organización: sin clientes, no habría negocios.

## **CASO DE ESTUDIO**

El enfoque de estudio de caso identifica realidades que se categorizan como casos explicativos, exploratorios o descriptivos (Yin, 1989; Ellram, 1996; Miles y Huberman, 1994). Los explicativos son los más adecuados para responder al porqué y al cómo. Los exploratorios son apropiados en situaciones en las que existe una comprensión inicial de los fenómenos y preguntas claras que deben ser tratadas. Estos últimos deben reservarse para la investigación de situaciones en las que existe poco conocimiento previo del fenómeno. En este caso, el investigador persigue ideas que pueden conducir a la formulación de preguntas de investigación significativas. Finalmente, los estudios de caso descriptivos, se limitan a la descripción de lo que se observa, con poca preocupación por el desarrollo de los estados que se pueden generalizar a otras situaciones.

Aunque los tres tipos de estudios de caso suelen complementarse, el utilizado en esta investigación es de carácter explicativo. El explicativo cumple con las cuatro características propuestas por Miles y Huberman (1994):

1. Se trata de un amplio contacto entre el investigador y la situación de la vida real.
2. El papel del investigador es obtener una visión holística de la situación. Es decir, una comprensión sistémica, integrada y global de lo implícito y reglas explícitas que rigen la situación.
3. El investigador puede usar su intuición y conocimiento previo adquirido desde la experiencia o la literatura existente para enriquecer la teoría.
4. El objetivo principal es explicar las formas en que las personas llegan a entender, o dan cuenta, sobre cómo actúan y manejan sus situaciones del día a día.

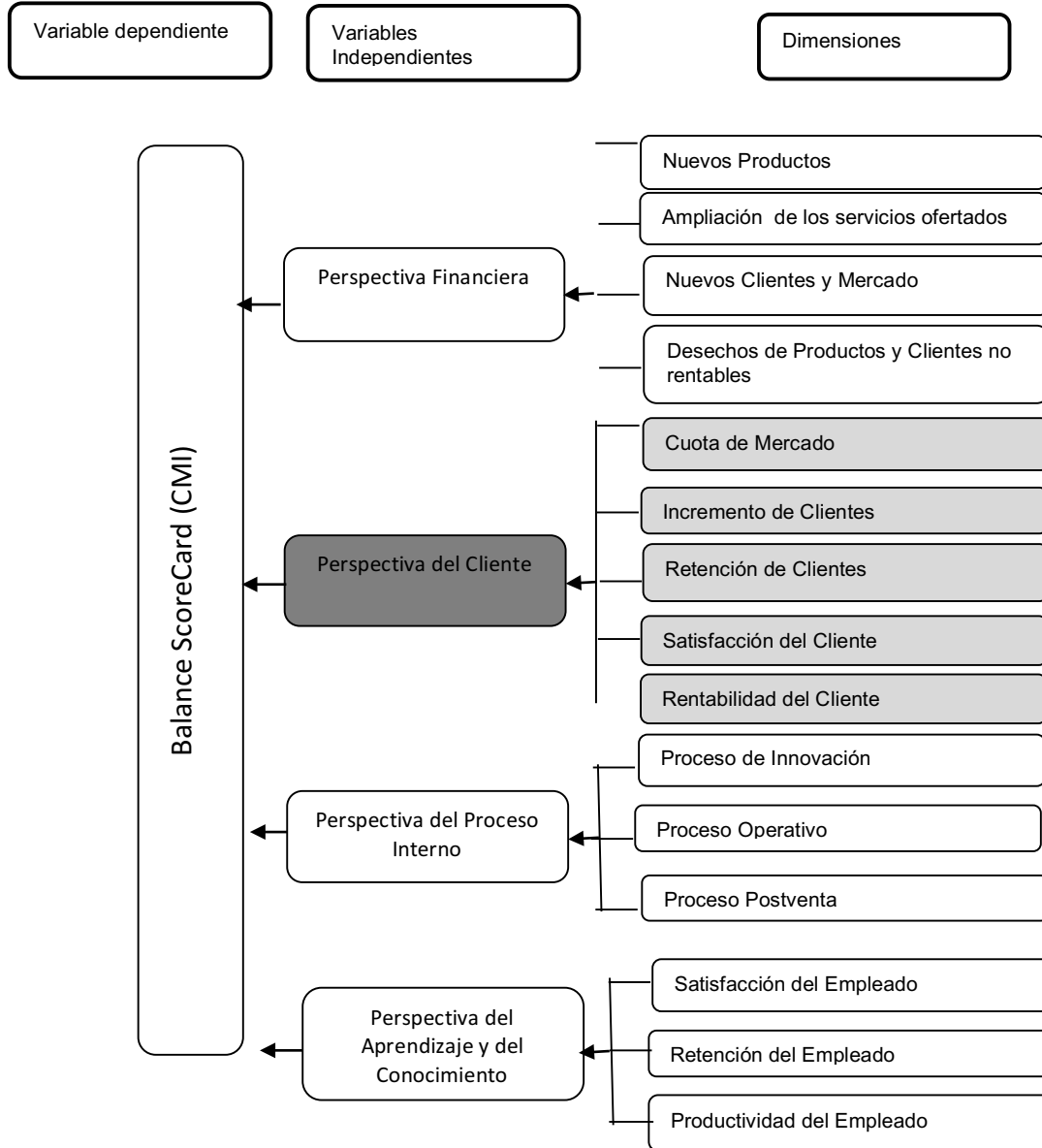
## **MÉTODO**

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental y de corte transversal ya que la información obtenida se recopiló en un único momento en el periodo de julio de 2014 a junio de 2015. El tipo de investigación es exploratorio y descriptivo

buscando explicar los mecanismos por los cuales la implementación del Balanced Scorecard, a través de la perspectiva del cliente, influyó en la mejora del “Corporativo Z”.

**Figura 1**

**Modelo utilizado en la implementación del Balanced ScoreCard en el Corporativo Z**



Fuente: Elaboración propia con base en Kaplan y Norton (1996).

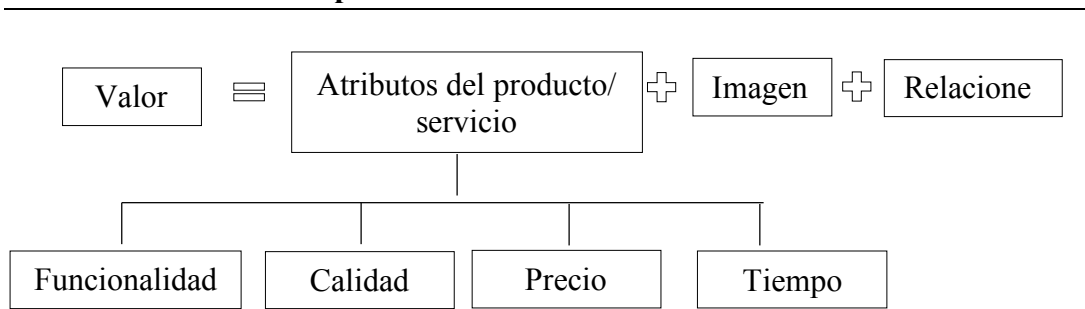
En lo concerniente al método de recolección de la información, se recogió a partir de la observación de las actitudes del personal de los diferentes departamentos de la

## Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato Segundo pilar del Balanced Scorecard

empresa, objeto de este análisis, así como por las entrevistas constantes con los directivos y clientes de la misma. El presente estudio es mixto (cuantitativo-cualitativo). Si bien es predominantemente cualitativo. Los informantes fueron los directivos y empleados de la empresa. Se hizo un comparativo sobre diversas aportaciones encontradas sobre el tema, con la intención de formar un modelo propio (figura 1) que se adapte a la necesidad de la empresa objeto del presente estudio.

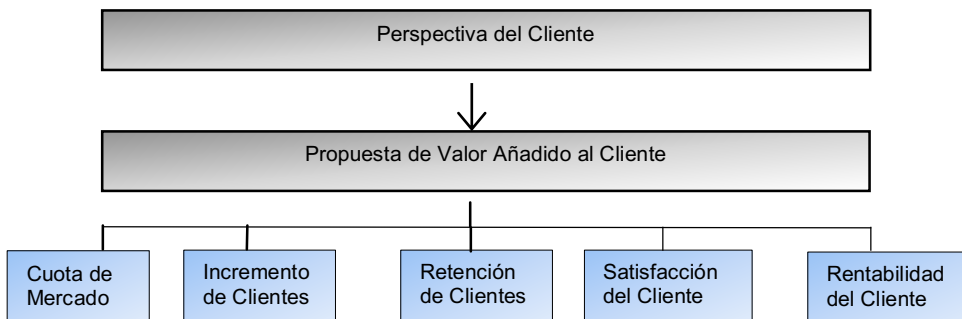
Buscando reforzar el método utilizado, se tomó como referente lo expuesto por Kaplan y Norton, quienes afirman que se tiene que generar la propuesta de valor añadido al cliente (figura 2).

**Figura 2**  
**Propuesta de Valor Añadido al Cliente**



Fuente: Elaboración propia con base en Kaplan y Norton (1996).

**Figura 3**  
**Perspectiva del Cliente utilizado el Balanced ScoreCard en el Corporativo Z**



Fuente: Elaboración propia con base en Kaplan y Norton (1996).

## RESULTADOS

La implementación del Balanced Scorecard en el corporativo “Z” se llevó a cabo a partir del análisis de las cuatro perspectivas tomadas del modelo general propuesto por Kaplan y Norton (1996), centrándose en la perspectiva del cliente. En este trabajo se revisan en el plano de la instrumentación práctica.

### Perspectiva del cliente

En la figura 3 se presenta la adaptación hecha para el Corporativo “Z”, la cual se utilizó en la organización seleccionada como caso de estudio.

A continuación se presentan los principales resultados aplicados desde la variable “Perspectiva del cliente” comenzando con la propuesta de valor añadido al cliente y seguido de las dimensiones e indicadores aplicados en el corporativo “Z”.

#### 1. Elementos de la propuesta de valor añadido al cliente del corporativo “Z”

- a) Atributos de productos y servicios propios. Se considera como una ventaja competitiva el brindar al mercado objetivo maquinaria para tejido de punto *funcional* (versátil en cuanto diseño y temporada), a buen *precio* (y diferentes opciones de pago) y con una *calidad* por encima de la competencia, contando con técnicos calificados y una infraestructura física y de capital humano capaz de resolver cualquier problema que pueda presentarse.

Tiempo. Se han establecido en el manual de procesos los tiempos máximos de respuesta a los clientes en cada caso en particular (Instalación, garantía y servicio).

Inductor. Porcentaje de máquinas que se entregan en tiempo y forma; así como los servicios que se atienden en los tiempos establecidos (tabla 2).

Calidad. Se trabaja de manera sistemática en cada uno de los procesos que forman parte del proceso de trabajo general de la empresa. Se estableció un reporte de servicios por garantía por máquina entregada.

## Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato

### Segundo pilar del Balanced Scorecard

Inductor. Servicios realizados por garantía (tabla 3).

**Tabla 2**  
**Porcentaje de máquinas que se entregan en tiempo y forma y servicios que se atienden en los tiempos establecidos**

ACCION	Sin BSC	Con BSC
Máquinas entregadas en tiempo y forma	73 de 101	98 de 120
Servicios atendidos a tiempo	Sin información	25 de 30

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo “Z”.

**Tabla 3**  
**Servicios realizados por garantía**

ACCION	Sin BSC	Con BSC
Servicios realizados por garantía.	42	12
Número de reclamaciones	4	1

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo “Z”.

Precio. Se otorgan servicios adicionales como complemento en la compra.

Inductor. Por cuestiones propias de la oferta y demanda los precios de la maquinaria han bajado en promedio de entre un 10 a un 20 por ciento. A pesar de ello, gracias a este nuevo sistema de control (BSC), se otorgan beneficios adicionales a los clientes, tales como: diseños, garantías extendidas, refacciones usadas adicionales.

- b) Imagen y prestigio.** Se creó una página web institucional. Se utilizan correos electrónicos del tipo empresarial. Se participó en exposiciones tanto de maquinaria textil a nivel nacional como en alguna enfocada a la ropa y el calzado. Se colocaron anuncios espectaculares en las ciudades ya identificadas – Estado de México, Puebla, Tlaxcala, Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato– como productoras de prendas de vestir.

- c) **La relación con los clientes.** Se trabajó arduamente con el equipo de ventas para el establecimiento de canales adecuados de comunicación con los clientes. Debido a la particularidad de este tipo de venta de maquinaria, se prestó atención al establecimiento de compromisos de entrega de maquinaria. Evitando el temor al incumplimiento en los plazos de entrega y/o la venta del servicio. Se instituyó un manual de procedimientos para su aplicación puntual.

Una vez definida la propuesta de valor al cliente, se decidió qué estrategia seguir. Para ello, se consideraron tres estrategias competitivas generales en las empresas líderes: 1) liderazgo de producto, 2) intimidad con la clientela y 3) excelencia operativa (Treacy y Wiersema, 1995; Martínez y Milla, 2012). La empresa estudiada adoptó la tercera como su estrategia a seguir para cumplir con sus objetivos en la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral (BSC). Una vez seleccionado el segmento de mercado a penetrar, se trazaron los siguientes objetivos estratégicos.

Dimensión 1. Cuota de Mercado. De acuerdo a la capacidad financiera de la empresa y a los antecedentes de capacidad del mercado, se fijó la meta de venta para el periodo en estudio, de 100 máquinas en los diferentes modelos que se ofrecen en el mercado nacional.

Indicador 1.1. Incremento en la participación de Mercado. Actualmente la empresa atiende el 33 por ciento del mercado nacional.

Dimensión 2. Incremento de Clientes. Se fijó como política de ventas la obligación de que los tres agentes de ventas concretaran por lo menos una venta al mes a un nuevo cliente.

Indicador 2.1. Máquinas vendidas en el periodo julio 2014-junio 2015 (Tabla 4)

**Tabla 4**  
**Máquinas vendidas (julio 2014-junio 2015)**

Total de máquinas vendidas en el periodo	120
Máquinas vendidas a clientes que realizaron compras en otros periodos	78
Máquinas vendidas a clientes nuevos	42

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo “Z”.

## Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato

### Segundo pilar del Balanced Scorecard

---

Dimensión 3. Retención de Clientes. Se elaboró una lista de clientes a los que se les llama o visita por lo menos una vez al mes para dar seguimiento a sus necesidades, con la finalidad de que nos consideren como sus proveedores en caso de ser necesario.

Indicador 3.1. Se generó una bitácora de seguimiento a clientes, visitando incluso clientes de la competencia (Anexo 1).

Dimensión 4. Satisfacción del Cliente. A partir de los criterios de la propuesta de valor añadido se pide una retroalimentación constante a algunos clientes para conocer su punto de vista sobre la empresa y su personal.

Indicador 4.1. Se generó un cuestionario de satisfacción del Cliente (Anexo 2).

Dimensión 5. Rentabilidad del Cliente. En el periodo que se analiza se realizó una depuración de la cartera de clientes manteniendo sólo a los que se consideraron redituables y “no problemáticos”(tabla 5).

**Tabla 5**  
**Control de clientes**

ACCION	Sin BSC	Con BSC
Total de clientes atendidos	150	170
Clientes morosos	10	3
Clientes problemáticos identificados	8	3

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del corporativo “Z”.

Indicador 5.1. Se instrumentó a partir de este año el sistema de Costeo Basado en Actividades lo que ha permitido medir la rentabilidad individual y agregada del cliente (tabla 6).



**Tabla 6**  
**Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente**

Cientes	Rentable	No Rentable
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Fuente: Elaboración propia con información tomada del libro The Balanced Scorecard: Translating strategy into action de Kaplan Robert S. & Norton DP, Harvard Business School press 1996.

## CONCLUSIONES

Con la implementación del Balanced ScoreCard en el “Z”, desde la perspectiva del cliente, se identificaron las necesidades reales del cliente. Gracias a una bien formulada propuesta de valor. El corporativo definió los objetivos estratégicos a trabajar. Se puso especial cuidado en la selección de la cuota de mercado, en el incremento, la retención, la satisfacción y la rentabilidad del cliente. Indudablemente, estos esfuerzos contribuyeron en el fortalecimiento de las finanzas de la empresa.

Este trabajo permite concluir que la implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, utilizando el método de Estudio de Caso permite conocer la descripción casi de manera fotográfica de la situación de la empresa. La principal consecuencia es la correcta toma de decisiones con facilidad y sencillez. Lo que, a su vez, permite alcanzar los objetivos de la alta dirección, los cuales son: conducir a la empresa hacia la mejora continua e incrementar la rentabilidad.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 40–50. <http://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.08.001>

Banker, R., Chang, H., y Pizzini, M. (2004). The Balanced Scorecard: judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, 1-23.

Cooper, D., Ezzamel, M., y Qu, S. (2017). Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991–1025. <http://doi.org/10.1111/1911-3846.12299>

Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>

Ellram, L. M. (1996). The use of the Case Study Method in Logistics Research. *Journal of Business*, 17(2), 93.

INEGI. (2013) *México en cifras*. México: INEGI. Link: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx).

Kaplan, R., y Norton, D. (1992). The balanced scorecard – measures that drive Performance. *Harvard Business Review*, 1(71), 172-180.

Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, (January-February), 75–85.

Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into*

---

*Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

KPMG. (2005). *BSC y Dashboard. Oportunidades en servicio de asesoría: Business Intelligence y Balanced Scorecard*. México: inteligencia de mercados.

Lipe, M., y Salterio, S. (2000). The Judgmental Effects or the Balanced Scorecard's Information Organization and Diversity. *The Accounting Review*, 75 (3), 283-298.

Martínez, D., y Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del CMI*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

Mercado, H. J., Fontalvo, T. J., y de la Hoz, E. (2011). Análisis comparativo entre las cadenas productivas del sector textil-confecciones de la provincia de Jiangsu-China y el departamento del Atlántico- Colombia. *Ingeniare*, 19 (3), 430.

Meredith, J. (1998). Building Operations Management Theory through Case and Field Research. *Journal of Operations Management*, Vol. 16, No. 4, 441-454.

Miles, M. B., y Huberman, M. (1994). *Miles, Matthew B. and Michael Huberman (1994), Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*,. Oaks, CA: Sage Publications.

Pangakar, A., & Kirkwood, T. (2008). Strategic alignment: linking your learning strategy to the balanced scorecard. *Industrial and Comercial Training*, 95-101.

Rigby, D. 2009. *Management Tools and Trends 2009*. Boston, MA: Bain and Co.

Rigby, D., y Bilodaou, B. (2011). *Management tools and trends 2011*. Boston, MA: Bain and Co.

Smith, J., Prabhu, S., y Bhargava, P. (2017). Application of the Balanced Scorecard for Faculty Development. *Academic Radiology*, 24(6), 664-666.  
<http://doi.org/10.1016/j.acra.2016.04.014>

Spivey, W., Munson, M., Flannery, W., y Tsai, F.-S. (2009). Improve tech transfer with this alliance scorecard, *Research Technology Management*. January-

*February.*

Weinstein, L., y Bukovinsky, D. (2009). Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not-for profits. *International Journal of Arts Management, winter*, 42-55.

Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, 239-251.

Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.

Yin, R. (1989). *Case Study Research*. Oaks, CA: Sage Publications.

Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Abthorpec, M. (2004). Enterprise information systems project implementation: A case study of ERP in Rolls-Royce. *International Journal of Production Economics*, 87 (3), 251-266.

Anexo 1

Corporativo Z, división textil			
Bitácoras del cliente			
Area de ventas			
Nombre del cliente			
Forma del primer contacto			
Fecha del primer contacto			
Domicilio, Teléfono y Correo Electrónico			
Acción Realizada	Fecha		Resultado de la acción
	Llamada y/o Visita	Próxima visita programada	

**Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato**  
**Segundo pilar del Balanced Scorecard**

---

Anexo 2 CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE

1. ¿Su asesor de ventas le informó sobre las características del producto a adquirir?

a) Mucho    b) Poco    c) Nada

2. ¿El producto adquirido cumplió con sus expectativas?

a) Mucho    b) Poco    c) Nada

3. ¿El producto adquirido le fue entregado en el plazo convenido?

a) En tiempo    b) menos de 15 días    c) después de 15 días

4. ¿Cuánto tiempo después de haber adquirido el producto le fue instalado?

a) dos días    b) entre 3-15 días    c) más de 15 días

5. ¿Cómo considera la capacitación que se le brindó?

a) Excelente    b) Buena    c) Regular    d) Mala

6. ¿Cómo considera la atención de la empresa en general?

a) Excelente    b) Buena    c) Regular    d) Mala

7. ¿Consideraría a la empresa para realizar una compra futura?

a) Si    b) Posiblemente    c) No