

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ADAPTADA A MICROEMPRESAS*

ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD AS DIAGNOSTIC TOOL ADAPTED TO MICRO-SIZED ENTERPRISES

Francia Milena Suárez^α

María Fernanda González^β

Resumen

Las microempresas presentan un grado muy bajo de organización y gestión, lo cual las pone en desventaja. Es por ello que requieren atención especial frente a sus necesidades de desempeño y crecimiento. Este artículo desarrolla un análisis de la aplicación del *Balanced Scorecard* como herramienta adaptada para el diagnóstico de las microempresas de la comuna 7 de la ciudad de Cali (Colombia), a fin de que estas unidades productivas puedan contar con los beneficios de la metodología. Se aplicaron 94 encuestas y la información se analizó con SPSS. Los resultados obtenidos permiten caracterizar las microempresas de la comuna, demostrando que esta metodología es flexible para ser adaptada a una microempresa, lo que ampliará sus opciones para estructurar negocios y permitir el crecimiento y sustentabilidad organizacional.

Palabras clave

Balance Scorecard, Microempresas, necesidades empresariales.

Abstract

Micro-sized enterprises have a very low degree of organization and management, which puts them at disadvantage. Therefore, special attention to meet their needs for performance and growth is required. In this article, an analysis of the implementation of the Balanced Scorecard as a tool adapted for the diagnosis of micro-sized enterprises in the commune 7 in Cali (Colombia) is developed, so that these productive units can have the benefits of this methodology. Ninety-four surveys were conducted and the information was analyzed with SPSS. The results obtained allow us to characterize the micro-sized companies in this commune, which is an indication that this

* Este artículo fue recibido el 01-11-2016 y aprobado el 16-12-2016.

^α Especialista en Docencia para la Educación Superior. Docente Investigadora, Grupo GIPEST Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Facultad de Ciencias Empresariales, Cali – Colombia. Correo electrónico: fmsuarez@unicatolica.edu.co.

^β Magister en Dirección Estratégica. Docente Investigadora, Grupo GIPEST. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Facultad de Ciencias Empresariales, Cali – Colombia. Correo electrónico: mgonzalez@unicatolica.edu.co.

methodology is flexible and it can be adapted to micro-sized enterprises; this expands options for microentrepreneurs, so that they can structure their businesses; thus, this allows organizational growth and sustainability.

Key words

Balanced Scorecard, Micro-enterprise, Business Needs.

Clasificación J.E.L.: L20, M10, M19.

Introducción

El territorio de la ciudad de Cali, política y administrativamente se encuentra dividido por 22 comunas. Particularmente, en la comuna 7, el sector empresarial está representado, en su mayoría, por microempresas. Según datos de Cali en Cifras, se estima que en el año 2012 se presentó un alto nivel del informalidad del 52 % (Alcaldía de Santiago de Cali, 2011). También el estudio de González y Suárez (2014), demostró que los microempresarios en esta zona de la ciudad presentan muy baja capacidad de gestión administrativa de dichas unidades, situación que hace a estas empresas vulnerables, poco rentables y poco sostenibles.

A través de la caracterización general del sector microempresarial empleando como herramienta de diagnóstico adaptada el *Balanced Scorecard* (BSC), el presente estudio pretende desarrollar el análisis de su aplicación en las microempresas de la comuna 7.

Como se muestra en el marco teórico, la herramienta del BSC, pese a que inicialmente fue creada para empresas grandes con un alto nivel de complejidad, demostró flexibilidad para ser adaptada a diferentes contextos, condiciones de funcionamiento y momentos del ciclo de desarrollo de una microempresa. Asimismo, se dan a conocer sus características y aplicaciones, tanto para el diagnóstico como para su implementación.

Posteriormente, se expone la metodología aplicada, los resultados y las conclusiones del estudio; entre ellos se puede apreciar que, relacionado con los resultados de investigaciones latinoamericanas, las microempresas de la comuna 7 de Cali operan con un bajo nivel de conocimiento de los empresarios, lo que se refleja en la desestructuración e improvisación de la gestión empresarial.

Marco teórico

El *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido una metodología empleada para evaluar el desempeño de las empresas alrededor del mundo que permite tanto el diagnóstico, la gestión empresarial, como la medición de la gestión (Montoya, 2011); desde un planteamiento estratégico, su uso se ha extendido desde la gran a la mediana y pequeña empresa (Cardoso-Vieira, 2011).

Desde su introducción en 1992, el BSC ha evolucionado, pasando de ser visto como un sistema de planificación y control para convertirse en una poderosa herramienta en pro de la ejecución de estrategias (Rodríguez, Aibar & Lima, 2014).

El BSC parte de la visión y misión de la empresa para que, a través del diseño de una estrategia, se logren identificar líneas de acción que permitan alcanzar dicha estrategia; de hecho,

si una organización no ha estructurado su visión y misión, la metodología permite su creación (Blanco, 2011). Justamente, mediante este punto, el BSC se organiza en diferentes perspectivas interrelacionadas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Esta herramienta o metodología se emplea como un enfoque multidimensional para describir, implementar y gestionar la estrategia en todos los niveles organizativos (Álvarez, Chávez & Moreno, 2009), por medio de una estructura lógica de objetivos, iniciativas y medidas acordes a la estrategia de la organización (Rodríguez, Aibar & Lima, 2014).

Una de las características más destacadas del BSC se relaciona con la capacidad de proporcionar una visión completa del desempeño del negocio integrando las diferentes perspectivas con la valoración permanente del capital tangible e intangible de la organización, permitiendo develar no solo lo sucedido en la empresa (pasado), lo que está pasando (presente) sino también lo que puede esperar del futuro (Flores, 2006).

La aplicación de esta metodología se ha estudiado principalmente en grandes empresas, especialmente en países de Europa occidental, Estados Unidos y Japón, (Kaufmann & Becker, 2005). Sin embargo, también se ha adaptado y combinado con otras

herramientas administrativas como DOFA (Castro, 2003), cuya aplicación se ejecutó en una Pyme manufacturera de artículos complementarios de cuero en Perú. Se ha propuesto conjugarlo con herramientas Fuzzy (Terceño, Vigier & Sherger, 2014), con el fin de superar las limitaciones de los modelos tradicionales en cuanto al tratamiento de la subjetividad e incertidumbre.

Kaplan y Norton también develan la aplicación exitosa del BSC en empresas del sector público y organizaciones sin ánimo de lucro alrededor del mundo (Frigo, 2012). El BSC se ha introducido en países tales como China y algunos suramericanos (Kaufmann & Becker, 2005; Zeng & Luo, 2013), donde dichos estudios establecen que, para aplicar esta herramienta apropiadamente, se deben considerar aspectos tales como ambientes económicos altamente dinámicos, así como aspectos de la cultura organizacional que pueden suponer barreras para su diseño, implementación y seguimiento.

Para el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas, autores como Castro (2003), Russo y Martins (2005), Flores (2006), Laginha de Brito (2012), han demostrado que esta metodología puede aplicarse de forma beneficiosa en este tipo de empresas, tanto para realizar diagnósticos, como para su implementación. Dentro de las ventajas observadas se encuentra que el BSC, como sistema de medición del desempeño, reduce costos y facilita la

medición, pues hace posible traducir la estrategia en medidas de desempeño, mejora la ejecución, genera retroalimentación, favorece la monitorización y el control, da a conocer mejores prácticas y proporciona pautas para la mejora continua (Rodríguez et al., 2014; Santín y Bueno, 2015).

Referente a los sectores en donde se ha aplicado el BSC, se puede dar cuenta de estudios desde el sector servicios (Aguirre, 2013; Arango & González, 2012; Laginha de Brito, 2012; Palacio, 2011; Pinzón, Osorio & Cañón, 2014); industrial (Castro, 2003; Micán & Jimenez, 2012; Santín & Bueno, 2015; Russo & Martins, 2005) y agroalimentario (Salas, Banchieri & Campa-Planas, 2016).

Por lo anterior, se considera que esta herramienta puede ser adaptada e incorporada a diferentes contextos, condiciones, y/o momentos del ciclo de vida empresarial; por ejemplo, se puede utilizar para realizar diagnósticos, como también, para llevar a cabo el diseño, la ejecución y el monitoreo de estrategias, proporcionando un sistema robusto de medición de indicadores pasados e indicadores de resultados futuros.

Metodología

El estudio se llevó a cabo en la comuna 7 de la ciudad de Santiago de Cali, donde se identificó y calculó una mues-

tra estratificada por proporciones que, con un 95 % de confianza y margen de error del 9,48 %, señaló un conjunto de 94 microempresas. A partir de ello, se logró identificar las debilidades y fortalezas de cada empresa al aplicar la herramienta.

El procedimiento utilizado para el desarrollo de la investigación inició con el diseño y adaptación del instrumento, el cual pretendía conocer el estado actual de una microempresa.

Para la recolección de los datos, se optó por la realización de una encuesta que se aplicó a cada empresa, de acuerdo al tamaño de la muestra. Este instrumento fue considerado el más apropiado para lograr el objetivo del estudio y facilitar el análisis de los datos.

El instrumento se concibió desde los parámetros básicos vinculados a la gestión y desarrollo de una empresa de este tamaño, unido a las cuatro perspectivas del BSC; su estructura contempla seis secciones y 50 ítems.

Acerca de la perspectiva financiera, cabe aclarar que, en el estudio de base, las preguntas realizadas sobre el componente financiero fueron simples y generales, debido a la gran sensibilidad frente al tema que presenta la comunidad, en términos de confidencialidad y seguridad financiera.

Las secciones contienen los apartados: *Datos generales de la empresa*,

datos del empresario, información acerca de los empleados, datos sobre los productos y/o servicios ofrecidos, preguntas sobre la estructura empresarial, financiera y aspectos relacionados con el cliente.

Con el ánimo de validar los cuestionarios de la encuesta, se realizó una prueba piloto del instrumento a elementos pertenecientes a la población. Los datos recolectados fueron tratados mediante el programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versión 17.

Resultados

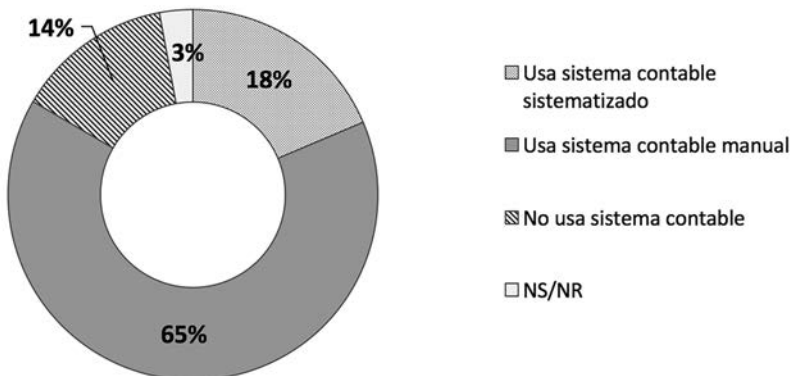
Como características generales de las microempresas, el estudio identificó que la mayoría (55,9 %) de estas tienen una antigüedad menor a cinco años, y el 81,4 % son sociedades de hasta cinco propietarios de tipo infor-

mal, con una participación del 54,9 % del género masculino. Asimismo, la investigación evidencia la necesidad de formalización, dado que solo el 43,1 % reportan estarlo.

Respecto a la metodología base del estudio, se presentan resultados desde cada una de las perspectivas que conforman el BSC:

Perspectiva financiera. Sobre el sistema contable utilizado por las microempresas, como se observa en la Figura 1, la respuesta indicó que el 64,7 % tienen un sistema contable manual, y tan solo el 18 % utiliza algún tipo de sistema contable sistematizado, mientras que el 13,7 % no usa ningún sistema que registre los ingresos y egresos de la empresa; además, sobre la rentabilidad percibida, el 86,3 % de los empresarios manifestó que su negocio no es rentable, solo sostenible.

Figura 1. ¿Utiliza usted algún sistema contable?



Fuente: elaboración propia.

Al comparar el BSC frente a otras herramientas o metodologías, se aprecia que para la identificación de factores en el área financiera se suelen involucrar aspectos como cambios en el dólar o moneda extranjera, impuestos, y variaciones en la normatividad que afecta a las empresas. No obstante, el modelo de BSC apunta a conocer los indicadores tradicionales, tales como rentabilidad, endeudamiento, y costos (Santos & Browarnik, 2009), los cuales son importantes y fáciles de identificar para el microempresario.

Perspectiva de Procesos internos.

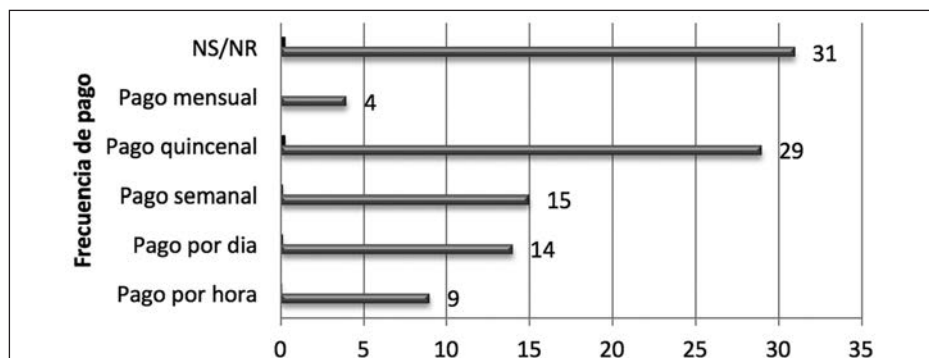
Respecto a la perspectiva de *Procesos internos*, el estudio encontró que en el 52,9 % de las unidades económicas no tiene un proceso de producción estandarizado y el 75,5 % no cuenta con fichas técnicas procesadas o documentadas.

En cuanto al uso de tecnología o maquinaria en la empresa, el 71,8 % manifiesta no tener tecnificado su proceso de producción; solo el 23,4 % usa maquinaria y equipos.

Con relación a la gestión del talento humano, el 65,7 % de las empresas realizan de forma inconsistente el proceso de selección, prueba de ello es que un 31,4 % no responden la pregunta sobre cómo es el proceso de selección de sus empleados; en ese mismo sentido, se identifica que el 26,5 % de las empresas no brinda inducción y capacitación a los empleados, acompañado de un 24,5 % que no responden.

En la Figura 2, se observan las diferentes frecuencias de pago de salarios utilizadas por las empresas, donde el 30,4 % no reconoce la frecuencia de pago, el 37,2 % utilizan una frecuencia menor a la quincena, mientras que el 32,3 % usa una frecuencia mayor a quince días.

Figura 2. Frecuencia de pago – salario



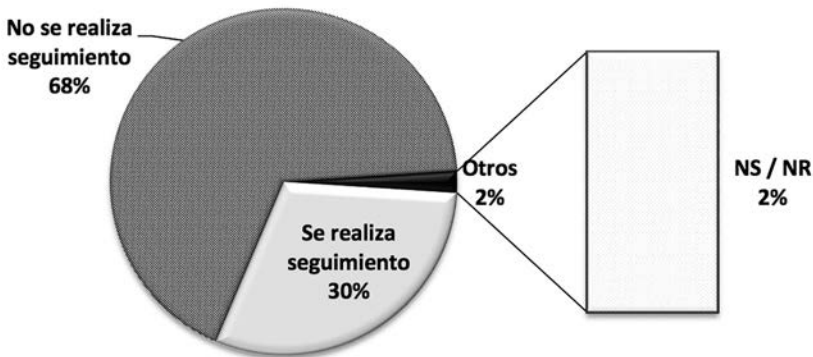
Fuente: elaboración propia.

El proceso productivo o de prestación de servicios es la columna vertebral de las microempresas. Allí se encuentra la mayor fortaleza del propietario, ya que representa su conocimiento y su experiencia, y el BSC permite destacarlos. En la medición de condiciones iniciales con otro modelo, se hubiera minimizado la representatividad de la perspectiva.

Perspectiva de clientes. Relacionado a la perspectiva de clientes, se encontró que no existe una concepción priorizada de ellos, lo cual evidencia

el desconocimiento de la importancia sobre la satisfacción, opinión, lealtad y valor de los clientes para el negocio. Para el mercadeo, el cliente es la razón de ser de la empresa y las microempresas carecen de tal postulado. Lo anterior, debido a que se evidenció que la relación con el cliente se limita, en la mayoría de los casos, al momento de la compra y no se le realiza ningún tipo de seguimiento (como se muestra en la Figura 3); además, los productos o servicios no varían (es decir, no se realiza un análisis del mercado).

Figura 3. Seguimiento a la satisfacción del cliente



Fuente: elaboración propia.

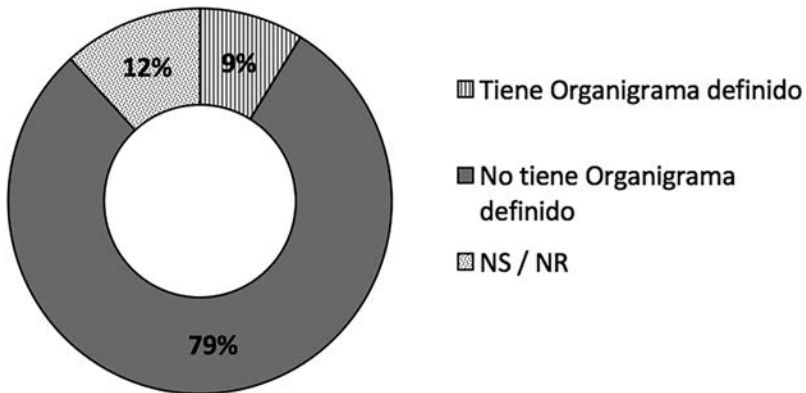
En esta oportunidad, la investigación devela la relación que crean y practican las microempresas de la comuna con sus clientes, donde se evidencian serias debilidades, de acuerdo con los planteamientos del BSC, pues la herramienta destaca el valor de los clientes y realza su participación en la gestión organizacional (Altair, 2005).

Perspectiva de crecimiento y desarrollo. Los resultados mostraron que la gran mayoría de las microempresas consultadas no cuenta con misión y visión definida, no tiene organigrama, ni diseño o estructura de cargos. Es decir, se evidencia una baja estructura formal y visualización de la empresa en el futuro, lo cual implica que las microempresas no presentan una clara

intención de crecer y perdurar en el tiempo. También se demuestra la ausencia de planes y objetivos que dirijan

la organización, una guía a seguir; ello es, técnicas de planeación estratégica que sí poseen las empresas grandes.

Figura 4. Existencia de organigrama



Fuente: elaboración propia.

Referente a la antigüedad de las empresas se encontró el 44,1 % de las microempresas están consolidadas con más de cinco años de funcionamiento; el 26,5 % son negocios nuevos en el mercado que cuentan con menos de cuatro años. Se considera que las empresas consolidadas podrían prestar acompañamiento a las nuevas, para mostrar y enseñar sus estrategias y fórmulas que, finalmente, generen acciones colaborativas. Las empresas, en su mayoría, se presentan como unipersonales, aunque en muchas de ellas se observan dinámicas de empresa familiar, pero sin una estructura formal.

En la creación de empresas se identifican prácticas individualistas (escaso nivel de asociación con personas diferentes a la familia nuclear), algo que posiblemente se deba a la falta de conectividad con personas que presenten los mismos intereses, así como un bajo nivel de competencias para trabajar en equipo.

Existe un gran desconocimiento sobre la importancia de la formalización, situación que indica la ausencia de información frente al correcto y adecuado funcionamiento administrativo y contable de un negocio; sumado a ello, existe un bajo porcentaje de empresas que manifiestan querer formalizarse (3,9 %).

Conclusiones

El uso del BSC dio a conocer el grado de conocimiento, la visión y la forma de operación del negocio del empresario frente al crecimiento empresarial. La aplicación del BSC permitió, mediante el diagnóstico, identificar tanto las necesidades de las microempresas de la comuna 7, como los principales problemas presentados a nivel directivo y estratégico.

De esta manera, se evidenció la flexibilidad de la herramienta y su capacidad de adaptación a la hora de brindar un panorama del desempeño de una organización. Esta aplicación corrobora que se puede emplear exitosamente a un bajo costo y de forma fácil, para realizar diagnósticos de microempresas de diversos sectores. Por esta razón, se considera que la metodología es viable para replicarla a diferentes comunas, no solo de esta ciudad, sino del país, con el fin de obtener un panorama más preciso de la realidad microempresarial sin tener que limitarse, por ejemplo, a condiciones de formalidad.

Finalmente, dicha adaptación le permitirá a los microempresarios y/o administradores, ampliar el abanico de opciones para generar diagnósticos y, a partir de ello, estructurar sus negocios y generar un nuevo uso de la herramienta, lo cual puede ayudar al crecimiento y sustentabilidad organizacional.

Referencias

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. (2014). Cali en cifras 2013. Recuperado de http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/

AGUIRRE, J. C. (2013). *Modelo de gestión gerencial basado en la metodología del Balanced Scorecard – BSC - como parte del direccionamiento estratégico del Centro de Bienestar Animal* (Tesis especialización). Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/1109>

ALTAIR CONSULTORES. (2005). *El cuadro de mando integral*. Valencia: Eco3 Colecciones.

ÁLVAREZ MEDINA, M. T., CHÁVEZ RIVERA, M. Y., & MORENO VELARDE, S. A. (2009). El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica. Recuperado de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

ARANGO RESTREPO, A. M., & GONZÁLEZ TABORDA, J. P. (2012). *Modelo gerencial de control Balanced Scorecard aplicado en Factoring Bancolombia* (Tesis especialización). Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/319/Modelo%20gerencial%20de%20control%20Balanced%20Scorecard%20aplicado%20en%20factoring%20Bancolombia.pdf?sequence=1>

- BLANCO, E. (2011). Una herramienta efectiva, pero exigente. *Debates IESA*, 15(3), 65-68.
- CARDOSO-VIEIRA, M. J. (2011). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios Review of Business Management*, 15(46), 129-148. doi: 10.7819/rbgn.v15i46.1175
- CASTRO, M. V. (2003). *Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1658/1/Castro_am.pdf
- FLORES, M. (2006). El balanced scorecard o cuadro de mando integral. Una herramienta completa para la medición del desempeño en las organizaciones. *Revista de Contaduría Pública*, (11), 28-30.
- FRIGO, M. (octubre, 2012). The balanced Scorecard: 20 Years and counting. *Strategic Finance*, 94(4). 49-53.
- GONZÁLEZ, M. F., & SUÁREZ, F. M. (2014). Características del funcionamiento de las micro y pequeñas empresas de la comuna 7 de Cali, Colombia: Estudio realizado desde las perspectivas del Balanced Scorecard. *Revista Gaimaleón* 3(2). 72-85.
- KAUFMANN, L., & BECKER, A. (2005). Overcoming the barriers during implementation and use of the Balanced Scorecard by multinational companies in Brazil. *Latin American Business Review*, 6(3), 39-62. doi: http://dx.doi.org/10.1300/J140v06n03_02
- LAGINHA DE BRITO, M. T. (2012). *Desafios da aplicação do balaced scorecard a uma microempresa* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/3627/1/DISSERTACAO%20TIAGO%20LOURO.pdf>
- MICAN, C. A., & JIMÉNEZ, V. J. (enero-abril, 2012). Balanced ScoreCard para la alineación de la estrategia sectorial y la función de operaciones de la industria gráfica del Valle del Cauca. *El Hombre y la Máquina*, (38), 31-50.
- MONTOYA, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Visión de futuro*, 15(2). Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n2/v15n2a03.pdf>
- PALACIO, G. C. (2011). *Diseño de una propuesta del Balanced Scorecard (BSC) para la evaluación de la implementación de los procesos de calidad en la ESE hospital San Juan de Dios de Santa Fe de Antioquia* (Tesis especialización). Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/414>
- PINZÓN, C. M., OSORIO, O. L. & CAÑÓN, P. E. (2014). *Balanced Scorecard como modelo articulador entre la es-*

trategia organizacional y el sistema de gestión de calidad de una institución de educación para trabajo y desarrollo humano (Tesis especialización). Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/1137>

RODRÍGUEZ, P., AIBAR, B., & LIMA, L. (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas Portuguesas. *Revista de contabilidad - Spanish accounting Review*, 17(2), 163-173.

RUSSO, J., & MARTINS, A. (2005). The Balanced Scorecard in SMEs: The case of the plastic industry in the portuguese central region. Recuperado de <http://joaorusso.com.sapo.pt/AOEF05.pdf>

SALAS, O., BANCHIERI, L. C., & CAMPAPLANAS, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: El caso del grupo alimentario Guissona. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1). 25-36. doi: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1619>

SANTIN, R., & BUENO, W. (2015) *Balanced Scorecard: Estudo em uma microempresa varejista do ramo calçadista*. (Trabajo de especialización). Recuperado de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/siepe/article/view/8020/4253>

SANTOS, M. B., & BROWARNIK, G. (2009). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en una Sociedad de Bolsa* (Tesis de maestría). Recuperada de https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2009/mba_browarnik.pdf

TERCEÑO, A., VIGIER, H., & SHERGER, V. (2014). Identificación de las causas en el diagnóstico empresarial mediante relaciones Fuzzy y el BSC. *Actualidad Contable FACES*, 17(28), 101-118.

ZENG, K., & LUO, X. (2013). The balanced scorecard in China: Does it work? *SciVerse ScienceDirect*, 56(5), 611-620.