

**XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS A.C. (ACACIA)**

**El Cuadro de Mando Integral en el control de desempeño
estratégico de una PYME**

MESA DE TRABAJO: 15. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Sónia dos Santos Fernandes Mogrão; soniamograo@hotmail.com; Instituto Politécnico de
Bragança.

Ana Paula Monte (responsable); apmonte@ipb.pt; Instituto Politécnico de Bragança;
NECE-Research Unit in Business Sciences¹ (Universidade da Beira Interior).

Paula Odete Fernandes; pof@ipb.pt; Instituto Politécnico de Bragança; NECE-Research Unit
in Business Sciences (Universidade da Beira Interior).

(Telf.: +351.273.303000; Fax: +351.273.313051)

Instituto Politécnico de Bragança (IPB)

Campus de Sta. Apolónia, Apartado 1134

5301-857 Bragança, Portugal.

¹ R&D Centre funded by the Multiannual Funding Programme of R&D Centres of FCT – Portuguese Foundation for Science and Technology, Ministry of Education and Science

Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA), Campus Guadalajara, Mexico.

23 al 26 de abril de 2013.

El Cuadro de Mando Integral en el control de desempeño estratégico de una PYME

Resumen

El contexto macroeconómico cada vez más agresivo, exigente e inestable determina la necesidad de recopilar los esfuerzos y conocimientos que permitan a las PYMES ser más competitivas. La supervivencia de muchas empresas, especialmente las PYMES, dependerá de su desempeño, competitividad, y si tienen o no una visión estratégica del futuro. De éste modo, en el sentido de ayudar a una PYME, del sector de la distribución de productos farmacéuticos, analizar su desempeño competitivo en el mercado dónde actúa, se pretendió crear un modelo de monitorización del desempeño estratégico basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral. El desarrollo del modelo surgió de la definición de la posición competitiva de la empresa objeto de estudio. Los resultados obtenidos permitieron llegar a dos conclusiones, la primera verificar el posicionamiento competitivo de la empresa y la definición de una estrategia de mediano y largo plazo basada en la diversificación de la cartera de negocios y la internacionalización de la actividad empresarial, para garantizar el valor económico y la sostenibilidad. La segunda conclusión se refiere a la adecuación del modelo propuesto (Cuadro de Mando Integral) y su alineación con los objetivos y las orientaciones estratégicas de la empresa objeto de estudio.

Palabras clave: PYME; Desempeño Estratégico; Cuadro de Mando Integral.

Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) tienen un alto peso en el desempeño de la economía portuguesa, el 99,7% de las empresas que presentaron cuentas en 2011 (InformaD&B, 2012). La supervivencia de muchas de estas empresas dependerá de su competitividad y desempeño, y si tienen o no una visión estratégica del futuro, responsabilidad de los altos directivos que en su mayoría pertenecen a la propia gestión de las PYMES. El desempeño debería ser medido a través de indicadores medibles (Cruz, 2009). El Quadro de Mando Integral, también conocido como CMI o Balanced Scorecard (BSC), en sus diversas perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), cuando adaptada a la estructura, los recursos y dimensión de las PYMES, es una herramienta de gestión importante en el seguimiento del desempeño de las organizaciones, lo que permite, siempre que se considere necesario, el reajuste de la planificación estratégica de la empresa.

Así, el objetivo principal de este estudio es desarrollar y proponer un modelo de seguimiento del desempeño estratégico para una PYME que opera en sector de la distribución de productos farmacéuticos. Para esto, la hipótesis de investigación se basa en definir la posición competitiva de la empresa en estudio. Se pretende contribuir al desarrollo de herramientas de gestión para las PYMES y que este estudio pueda servir como base de trabajo para otras PYMES en la distribución de productos farmacéuticos. Con este fin se presenta un estudio de caso descriptivo, el cual se basa en el análisis de la información cuantitativa y cualitativa obtenida de fuentes primarias y secundarias de la PYME en estudio. La unidad de análisis incluye una sola empresa, sin embargo, en el universo de la empresa se procedió a recoger información sobre una muestra representativa de los trabajadores, utilizando una guía de entrevista semi-estructurada. La información tratada en este estudio se recogió en el período de 2010 a 2012, y el período total que comprende este estudio va desde el 2008 al 2012.

Este estudio se estructura en tres partes. La primera es el marco teórico, con referencia a la aplicación del BSC en las PYMES y las limitaciones encontradas en esta aplicación. La segunda parte va a definir el posicionamiento y el análisis estratégico de la empresa estudiada. Para esto, hemos utilizado algunas herramientas de gestión como la matriz BCG, Matriz McKinsey y la Matriz DAFO. En

la tercera parte se presenta el modelo BSC desarrollado para la PYME en estudio, para lo que se presentaron inicialmente los objetivos propuestos por las diferentes perspectivas del BSC resumidos en el mapa estatístico. En una segunda etapa se proponen indicadores críticos de desempeño (ICD), metas, iniciativas y los supuestos estratégicos de acción para cada ICD en las diversas perspectivas del BSC. Por último se finaliza con las principales conclusiones obtenidas en el trabajo.

1. Encuadramiento Teórico

De acuerdo con Anderson, Cobbold y Lawrie (2001), se ha hecho mucho trabajo para comprender el modo en que las prácticas de gestión en las PYMES difieren de las prácticas de gestión en las grandes empresas, siendo que los principales aspectos que constituyen la base de comparación son las diferencias estructurales y diferencias en los procesos de gestión entre los dos tipos de organización. Las PYMES son habitualmente estructuras simples en que el líder (generalmente el propietario) dirige el trabajo de un pequeño grupo de colaboradores. Cuando una estructura organizacional crece, se producen cambios impulsados por los crecientes problemas de comunicación y coordinación. Según Mintzberg (1981), se encontró que estas etapas del crecimiento de la estructura organizacional son particularmente peligrosas para los negocios, y un fracaso común. En las PYMES la coordinación se realiza directamente, reduciendo al mínimo la necesidad de planificación y control. Esta característica es vista por Mintzberg (1981) como una ventaja que mantiene la estructura flexible y rentable. A este respecto Rodrigues, Guzmán y Rodrigues (2012) argumentan que el uso del BSC puede ayudar a superar las dificultades de coordinación y comunicación, aclarando la orientación de la organización, dirección, coordinación y supervisión del desempeño.

Para Anderson *et al.* (2001) implementar el BSC en una PYME debe ser un proceso similar al que se utiliza en las grandes organizaciones, y la principal diferencia es el tiempo necesario para la ejecución del proceso, dada la simplicidad de la estructura organizacional. Aunque con diferentes beneficios potenciales, según se trate de una gran empresa o una PYME, los autores argumentan que las PYMES pueden obtener beneficios sin crear una medida de desempeño demasiado complejo, simplemente utilizando los principios del BSC como un marco en el enfoque de las cuestiones estratégicas y operativas en el largo plazo. Rodrigues *et al.* (2012) afirman que, en

general, las organizaciones entienden el concepto de BSC y son capaces de llevar a cabo su aplicación. Sin embargo, dado que las PYMES carecen de los recursos o de personal especializado, los autores subrayan la importancia de que el proceso de implementación del BSC sea sencillo, completo y poco burocrático. Dada su jerarquía reducida, Rodrigues *et al.* (2012) sugieren que la implementación del BSC en las PYMES se realice a nivel corporativo, y los beneficios resultantes de la adopción del BSC para las PYMES se centren principalmente en su capacidad de respuesta en el desempeño operacional, de creación de consenso, compromiso y cooperación entre los empleados, mejorar los procesos internos, aumentar el desempeño en su relación con las diferentes partes interesadas.

El BSC puede ser una herramienta eficaz para las PYMES ya que presupone el compromiso de los directivos en el cambio de comportamiento, empezando por ellos mismos (Kaplan & Norton, 1992). El BSC presenta en la organización el reto de una planificación estratégica más eficiente, con la ventaja de tratar con las organizaciones con estructuras más simples. Russo (2009) presentan un conjunto de factores que promueven la aplicación efectiva del BSC en las PYME, tales como: una definición clara de la estrategia de la organización, una mayor atención a los recursos humanos y la infraestructura necesaria para la ejecución de los planes estratégicos; alineación de la estrategia con las medidas de desempeño y los procesos, aumentar la diversidad de productos y servicios y atraer nuevos clientes, aumentar el rigor en los procesos y en la orientación de las PYMES; alinear la organización a las necesidades de los clientes, una mayor participación en el proceso de desarrollo de la empresa, vincular el desempeño con un sistema de incentivos y recompensas, la comunicación de la estrategia para toda la organización, y, sin embargo, la centralización del poder en la jerarquía superior. Sin embargo, es importante señalar, como han mencionado Chittenden *et al.* (1998, citados por Russo, 2009) que estos modelos fueron diseñados por las grandes empresas, que por su complejidad y formalismos requiere de enormes recursos, algo inapropiado para una PYME. Por lo tanto, se debe evitar una simple transposición del modelo para empresas más pequeñas, pero si trabajarlo y ajustarlo a la realidad de cada organización para que su aplicación sea ventajosa. Las PYMES no pueden ser consideradas como un grupo homogéneo, siendo que sólo algunas PYMES se beneficiarán de la aplicación del BSC (Zinger, 2002),

especialmente en las empresas donde existe "un nivel relativamente alto de complejidad organizativa y una expectativa realista de cambio dramático, que generalmente se asocia con la transición a una etapa más avanzada de desarrollo organizacional" (Zinger, 2002, p.14). Este cambio puede ser el resultado de un crecimiento rápido, o puede resultar de los efectos del ambiente externo de la empresa.

Russo (2009), en consonancia con otros autores citados por Andersen *et al.* (2001), señala que en las PYMES también se aplican principios de gestión estratégica, incluyendo: la necesidad de una definición clara de la orientación de la organización, el conocimiento profundo del negocio, la necesidad de equilibrar objetivos a corto plazo y el desarrollo de la organización en largo plazo, asegurando la agilidad y flexibilidad a través del aprendizaje de nuevas habilidades, adecuándolos al proceso de planificación estratégica y operativa. Sin embargo, ha sido observada por algunos autores como Marcos, Naia y Madaíl (2001), y Russo (2005) que muchas PYMES apenas manejan el corto plazo sin una estrategia definida por sus líderes, que también ha contribuido a los malos resultados de la misma, al mismo tiempo que se integran en una economía dependiente de los sectores tradicionales que no han tenido una visión estratégica para evolucionar. Para Anderson *et al.* (2001), la planificación estratégica puede mejorar el desempeño de una PYME, lo que garantiza un equilibrio entre objetivos operacionales de corto plazo y los objetivos estratégicos de largo plazo. Para el autor, por sus características el BSC puede favorecer la reorientación estratégica y el desempeño de estas empresas. Teniendo en cuenta su génesis, una de las principales limitaciones de la aplicación del BSC es el tamaño de las PYMES, ya que presupone modelos relativamente complejos, formalidad en la realización de los procesos y la necesidad de altos recursos financieros, materiales y humanos que la mayoría de las PYMES no siempre tiene (Russo, 2009). Para Pongeluppe y Batalha (s.d.) la gran dificultad del BSC es incorporar las actividades operacionales específicas de cada organización en forma de indicadores de evaluación. Para las grandes empresas esta complejidad puede ser superada mediante la inversión en personal especializado, con los conocimientos necesarios para desarrollar este tipo de trabajo, sin embargo, la realidad de las PYMES es que se enfrentan a una serie de obstáculos que dificultan la aplicación de estos indicadores de desempeño. Las especificidades de las

PYMES, son por lo tanto, una dificultad en la implementación de sistemas de gestión del desempeño. Sin embargo, al respecto de esto, Russo (2009) arguye que el BSC puede ayudar a continuar con éxito las estrategias de crecimiento de las PYMES cuando se enfrentan con el reducido volumen de su mercado y la competencia. Sin embargo, es importante tener en cuenta que para la aplicación en las PYMES se requieren adaptaciones que no siempre son compatibles con la formalidad y la complejidad del modelo original del BSC. También debe tenerse en cuenta que las PYMES no siempre están disponibles para apoyar los costos, tanto en términos de recursos humanos como en términos de tiempo requerido para aplicar plenamente el BSC. Por lo tanto, es necesario realizar las adaptaciones necesarias para el modelo con el fin de hacerlo compatible con la realidad de cada organización.

2. La empresa y su posicionamiento estratégico

La PYME en estudio se dedica principalmente a la distribución de productos farmacéuticos. En el nivel secundario, la empresa lleva a cabo la función de desinfección y comercialización de productos químicos y de limpieza. Este es un tipo de empresa familiar cuyo actual mercado se extiende a la totalidad del mercado portugués y los Países Africanos de Lengua Oficial Portuguesa (PALOP). En cuanto al mercado interno la empresa se caracteriza por ser parte de la red de distribución de medicamentos veterinarios. En el mercado internacional de la empresa, esta también opera en la distribución de medicamentos para uso humano. En cuanto a las instalaciones de la empresa opera en dos ciudades del Norte de Portugal, Bragança es donde están los servicios administrativos y Braga donde opera al nivel de la logística. A nivel competitivo y en el mercado nacional, esta empresa forma parte de un grupo de 8 empresas con estructuras financieras y operativas más o menos análogas, que dominan el mercado de la distribución de los medicamentos para uso veterinario. En el 2011, la empresa tenía una cuota de mercado del 11,75% dentro de este grupo de empresas. En el mercado internacional la empresa compete con otros distribuidores nacionales e internacionales, no existe información disponible sobre la cuota de mercado. Es sin embargo, muy pequeña e insignificante en términos del mercado internacional. Este mercado está empezando a ser un mercado potencial y estratégico para la empresa objeto de estudio, apesar de que en 2011 representaba sólo alrededor del 8,14% de la facturación total.

Para definir el posicionamiento estratégico de la empresa y para luego construir un modelo de BSC, se ha considerado conveniente abordar su misión y visión, así como analizar su entorno a través del análisis DAFO. Así, de acuerdo con la Política de Calidad de la empresa, su misión se define como "Crear satisfacción y valor económico de una forma consistente, sostenible y socialmente responsable a través de la distribución de productos farmacéuticos". La declaración de visión es clara y basada en "Crear satisfacción y sostenibilidad económica para los accionistas, empleados, para la región y la sociedad en general, a través de satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, participación de los empleados, el uso racional de los recursos disponibles, el aprendizaje y la mejora continua, y el cumplimiento de la normativa aplicable a la actividad de distribución de productos farmacéuticos".

A partir del análisis del entorno interno y externo de la empresa en el estudio resultó la siguiente matriz DAFO presentada en la Tabla 1.

A partir del análisis de las cuatro combinaciones de la matriz DAFO, se concluye que la empresa debe tomar los conocimientos que tiene sobre el negocio de distribución veterinaria, su presencia en el mercado, estrategia de *marketing* definida para el segmento de pequeños animales, y la capacidad de negociar con algunos proveedores para ampliar la cuota de mercado en este segmento. La empresa debe aprovechar los recursos disponibles (recursos humanos, herramientas de gestión, cartera diversificada de productos) y las características de iniciativa empresarial para crecer en el mercado PALOP, ya que existe una demanda creciente y no se presentan las principales limitaciones a la entrada de empresas extranjeras. La empresa debe utilizar su posición y cuota de mercado de cualquier extensión del mismo por la eventual salida de los competidores menos preparados. La empresa debe aprovechar el conocimiento del negocio, cuota de mercado, los recursos disponibles, su participación en el mercado internacional, y las características de la iniciativa empresarial, para hacer frente a las consecuencias inherentes a la participación en el mercado nacional. La empresa debe impulsar el crecimiento en el mercado internacional, cuyo plazo medio de cobranza (PMC) son más bajos y los márgenes de comercialización más elevados que los vigentes en el mercado interno, para superar los problemas de liquidez y los márgenes reducidos. La empresa debe aprovechar la introducción de nuevas tecnologías para minimizar la distancia física

entre la oficina central, la logística y equipo comercial. En resumen, la empresa debe esforzarse por mantener una estructura interna coherente y próxima, definir los procesos, las jerarquías, los métodos de trabajo, centrándose en la excelencia y calidad los procesos. Debería tratar de conocer mejor los mercados posibles en los que desea actuar, reduciendo al mínimo la dependencia de proveedores y trabajar con ellos en la negociación. Deberían tratar de reducir grandes cantidades de mercancía en depósito y la presión de la tesorería. Reducir el PMC. Debe buscar la mejora continua en su desempeño con el fin de reducir las amenazas identificadas que puedan tener consecuencias en la actividad.

Tabla 1. Matriz DAFO.

Entorno interno	
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - La falta de dirección; - La distancia entre la sede y la logística; - Distancia entre la dirección y el equipo de ventas; - Jerarquía clara; - La dependencia de los proveedores; - Dependencia <i>rappel</i>; - Plazo medio de cobranza (PMC) y plazo medio de pago (PMP); - Las rupturas de stock; - La falta de clientes potenciales; - Alto valor de las acciones; - Poca información sobre el mercado internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la empresa; - Capacidad para negociar; - Características de los recursos humanos; - Historia y presencia en el mercado; - Surtido de productos; - Prestación de servicios adicionales; - Precios competitivos; - El mercado interno y PALOP; - Cuota de mercado; - La cultura de gestión y la inversión; - Posibilidad de cambiar; - Buscando oportunidades continuas; - Herramientas de gestión; - <i>Marketing</i> para el segmento de mercado de AC; - Marca propia.
Entorno externo	
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Agresividad competitiva; - Centrarse en los segmentos de mercado; - Fusión/alianzas entre competidores; - La reducción de los márgenes de comercialización; - Entorno económico; - La desaceleración en el mercado tradicional; - Dificultades para acceder al crédito; - Especificidad del sector; - Objetivos de la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> - El crecimiento del segmento de animales de empresa; - Reducción de los costes operativos mediante la introducción de nuevas tecnologías; - <i>E-commerce</i>; - La expansión de la cuota de mercado; - Búsquedas PALOP; - La falta de regulación en PALOP.

De un estudio sobre las PYMES en el mercado nacional se pudo verificar la cuota de mercado entre las empresas dominantes en la actividad del negocio principal, Tabla

2, con datos recogidos en el Instituto de los Registros y del Notariado Portugués en 2012.

Tabla 2. Cuota de mercado de las empresas dominantes.

Grupo de empresas que dominan el mercado de la distribución veterinaria	Cuota de mercado			
	2011	2010	2009	2008
<i>PYME en estudio</i>	11,75%	12,71%	12,86%	12,52%
Competidor A	5,03%	5,56%	5,53%	6,47%
Competidor B	10,64%	12,36%	14,38%	15,62%
Competidor C	13,51%	15,17%	15,02%	12,69%
Competidor D	18,55%	14,53%	13,43%	11,54%
Competidor E	15,39%	14,92%	15,68%	16,82%
Competidor F	12,03%	12,80%	11,47%	13,15%
Competidor G	13,11%	11,94%	11,64%	11,18%
Total	100%	100%	100%	100%

La PYME en estudio aunque con algunos altibajos, ha mantenido una estabilidad razonable con respecto a su cuota de mercado. La empresa no debe ignorar esto, ya que ha ido perdiendo algo de volumen de ventas.

Después de combinar las dos variables: tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa se construyó una matriz BCG para los años 2010 y 2011, se muestra en la Figura 1. En el 2010 la tasa de crecimiento del mercado fue de 1,65% y de 1,68% en el 2011. En cuanto a la cuota de mercado relativa fue de 0,84 y de 0,63 para el 2010 y el 2011, respectivamente.

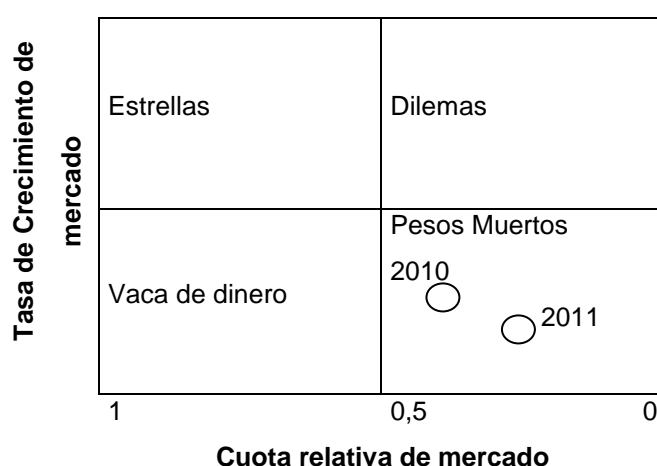


Figura 1. Matriz BCG para los años 2010 y 2011.

Se ha llegado a la conclusión de que la actividad dominante de la empresa se encuentra en el cuadrante de "perro" con el mismo período de disminución de la curva del Ciclo de Vida del Producto, una posición que ha empeorado desde el 2010 hasta el 2011, con la caída de la posición dentro del cuadrante. Este es un negocio que genera flujos de efectivo insignificante. Según el resultado de esta matriz sugiere que los administradores deben elegir remodelar el negocio y averiguar otros segmentos de mercado en crecimiento.

En la elaboración de la matriz de McKinsey se solicitó la colaboración de los directivos, en cuanto a la ponderación de cada uno de los factores inherentes a la posición competitiva y el atractivo del mercado, se tuvo que distribuir el peso de cada factor por el 100%, y en una escala entre 1-9 se tuvo que evaluar el grado de importancia, donde el 1 es el más bajo y el 9 el más alto. Dado que la unidad de negocio de distribución veterinaria representa una cuota de aproximadamente el 99% de la facturación de la empresa, y realizando la transposición de los datos obtenidos (posición competitiva de la empresa equivalente al 7.18 y atractivo del mercado igual a 5,85) en la matriz, se concluye que la empresa debe fortalecer su posición en el mercado de la distribución veterinaria e invertir en segmentos y los mercados más atractivos. Son mercados atractivos la distribución de medicamentos e insumos de uso humano en PALOP, y la comercialización de equipos de diagnóstico y hospitalarios para uso humano y veterinario en el mercado nacional y PALOP.

Completo el análisis del posicionamiento estratégico de la empresa objeto de estudio, se concluye que la actividad tradicional de la empresa esta en la etapa de madurez con una tendencia a disminuir, mientras que las posibilidades de crecimiento real en este mercado son reducidas o incluso cero, con la posibilidad de crecimiento sólo por la quiebra, adquisición o fusión de empresas que compiten directamente en la misma actividad. Así, la PYME en estudio supone una estrategia basada en la diversificación de la cartera y la internacionalización de la actividad empresarial. La actividad de extensión a estos mercados geográficos permite un aumento en el volumen de negocios, la diversificación de la actividad por áreas de negocio atractivas (la distribución de medicamentos e insumos de uso humano en el mercado internacional y la comercialización de equipos de diagnóstico y hospitalarios de uso humano y veterinario, tanto en el mercado nacional como en el

internacional), que en el corto y mediano plazo permitirá niveles de liquidez superiores a los obtenidos en el mercado nacional (PMC reducidos y márgenes de beneficios altos), y por lo tanto una posición de seguridad adquisición y/o fusión de empresas que compiten en el mercado nacional.

3. Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la PYME

Teniendo en cuenta lo que se particularizó para el posicionamiento estratégico, se definió un mapa estratégico para la PYME en estudio, que se muestra en la Figura 2. Los objetivos para cada una de las perspectivas del BSC se definieron teniendo en cuenta la estrategia de la empresa, su misión y visión. Así que la empresa debe actuar en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la perspectiva de procesos internos y clientes, para obtener los resultados deseados en términos de perspectivas financieras y así lograr su visión.

Misión: "Crear satisfacción y valor económico de una forma consistente, sostenible y socialmente responsable a través de la distribución de productos farmacéuticos".

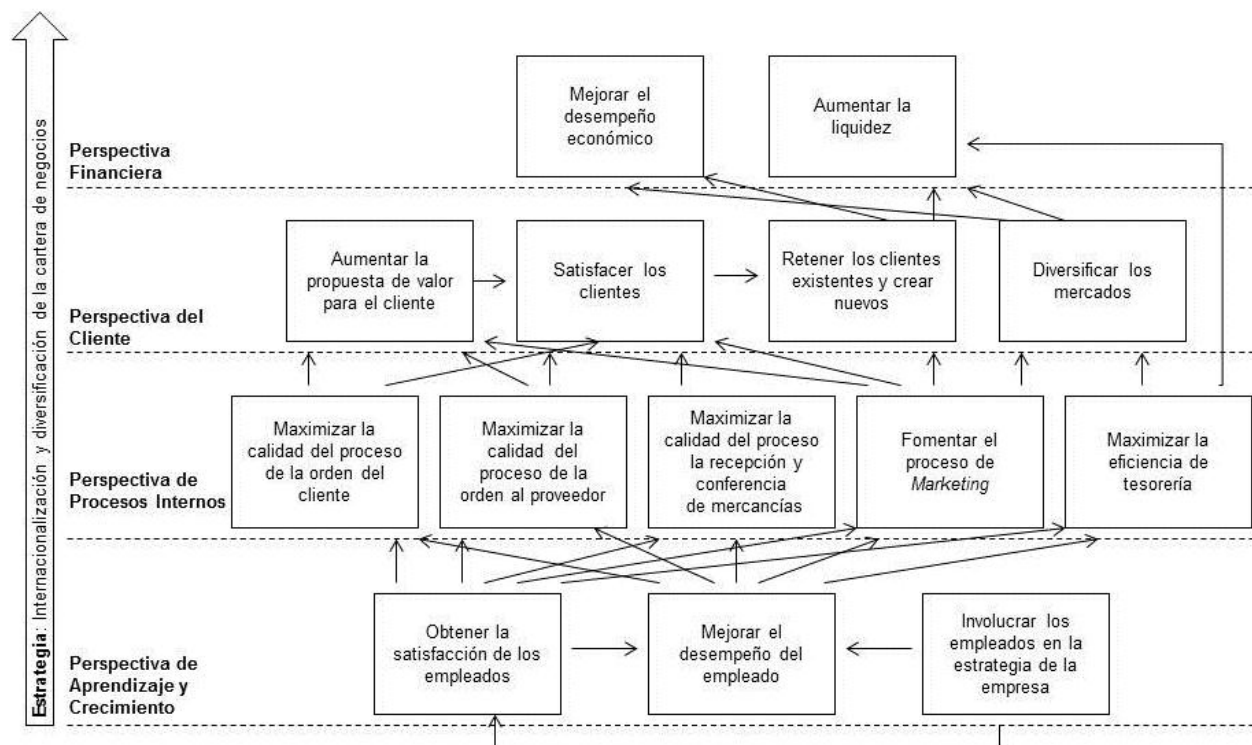


Figura 2. Mapa estratégico para la PYME.

En el análisis de las relaciones de causa-efecto, se concluye que los objetivos fijados son cruciales para el buen desempeño de la empresa en el mediano y largo plazo, y por lo tanto la creación de valor y la sostenibilidad ahora y en el futuro.

Involucrar a los empleados en la dirección estratégica de la empresa y mejorar su desempeño operacional es la base del éxito de los objetivos restantes. Empleados satisfechos tienen un rendimiento superior en el desarrollo de su labor. Son más eficientes, maximizando la calidad y el desarrollo de los procesos del negocio. Un empleado de *front office* atento, motivado, capacitado, comprende desde el primer contacto con el cliente sus necesidades. Este empleado si estuvo involucrado en el proceso estratégico de la empresa sabe qué seguimiento dar a las necesidades del cliente, ya sea en la forma de encomienda u otra. Este colaborador es consciente del proceso de desarrollo de la satisfacción del cliente. En el caso de una encomienda, esta atento a la logística y a la entrega de la misma. Mantiene contacto con el cliente para informarle sobre la fecha de entrega del pedido. Se preocupa por saber el proceso de distribución y si ha sido entregado a tiempo al cliente. Este colaborador crea valor para el cliente, genera satisfacción. Retiene al cliente en la empresa y promueve el aumento de volumen de ventas para el mismo. De esta manera, el empleado de *front office* genera valor económico para la empresa promoviendo su sostenibilidad. El *marketing* se presenta como otro de los pilares estratégicos de la empresa, con una mayor importancia cuando se trata de una estrategia de internacionalización. El *marketing* le permite desarrollar la diversificación de los mercados, crear propuestas de valor para el cliente, así como la creación de valor económico y de liquidez. Este proceso permite generar una mayor liquidez promoviendo la actividad en mercados más atractivos.

A partir del análisis del mapa estratégico y estas relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las diversas perspectivas del BSC, cuya orientación es mejorar el desempeño económico y la creación de liquidez, es importante mantener que la cuestión base de todo este proceso es el factor humano de la empresa (*know how*, la motivación, el desempeño y la participación en la misión de la organización). En este sentido se debe comenzar por trabajar los objetivos de aprendizaje y crecimiento con el fin de lograr la máxima calidad y eficiencia en los procesos de negocio. Satisfacer, retener y crear nuevos clientes y por lo tanto se acumulan valor económico y la liquidez.

La definición de los Indicadores Críticos de Desempeño (ICD) que se van a utilizar en el modelo de BSC propuesto para la PYME en estudio, se basó en el análisis de los procesos claves para la dirección estratégica de la empresa. En este sentido, se consideraron dentro de cada proceso de negocio aspectos o eventos considerados relevantes en cada una de las cuatro perspectivas del BSC, y pueden dar lugar o no a los objetivos establecidos en cada una de las perspectivas del BSC y la estrategia de la organización.

Las metas y las iniciativas de acción se definieron sobre la base de la racionalidad y la aplicación práctica en la empresa, teniendo en cuenta las limitaciones de los recursos disponibles y los costos que pueden estar asociados con un modelo BSC complejo. Se consideró que los objetivos son estratégicos para que la empresa alcance los objetivos en cada una de las perspectivas de BSC, aprender y crecer a partir de las perspectivas financieras. Por lo tanto se consideró los métodos de análisis ya aplicados por la empresa, los recursos disponibles y referencias bibliográficas.

En cuanto a la perspectiva financiera, se ha considerado que los indicadores de desempeño más adecuados para los objetivos son indicadores de desempeño económico. Por lo tanto se consideró los indicadores de rentabilidad (ventas y rentabilidad variable) y la evaluación de la facturación. En cuanto al análisis de liquidez se considera adecuada la evolución de las recuperaciones (PMC), y la disponibilidad de la dependencia financiera con respecto a las entidades de crédito y proveedores de bienes.

Los objetivos (metas) y las iniciativas de acción sugeridas en esta perspectiva, se consideran adecuados para alcanzar los objetivos estratégicos. En cuanto a los indicadores de desempeño económico se considera razonable aumento de las ventas y la rentabilidad en alrededor del 3% anual. Se considera además que el volumen de negocios debe crecer a aproximadamente 10% al año. La forma de lograr estos resultados es mediante el crecimiento de la actividad en el mercado internacional. En cuanto a la reducción de los costes fijos no se pretende que tenga un valor concreto porque es una cuestión que requiere un análisis adicional de la empresa. A nivel de liquidez se considera que un colaborador debe trabajar con las recolecciones con el fin de mantener a los clientes y trabajar para reducir el pago promedio (PMP) para 45 días. Se considera también que la asignación de un

incentivo monetario a los empleados del área comercial, en función de las ventas que estén dentro de lo negociado, es un medio para fomentar el trabajo de este departamento. Para mantener la liquidez en el nivel deseado de la empresa también se debe trabajar con el mercado internacional que se caracteriza por PMC más corto y con un mayor retorno de la liquidez.

Desde la perspectiva del cliente y en base a los objetivos definidos, los indicadores se consideran pertinentes para la evaluación de la propuesta de valor para el cliente, por la variedad de productos y servicios post-venta, y las actividades de *marketing* desarrolladas para anticipar la demanda de sus productos. La satisfacción del resultado del análisis de las quejas e incidentes que ocurren con mayor frecuencia y que atrassan la satisfacción del cliente en el tiempo. Los indicadores de retención y la creación de nuevos clientes se encuentran en la participación en el mercado interno. Con respecto al mercado internacional sólo se considera la variación en el número de clientes porque no hay información disponible sobre la cuota de mercado. Siendo estrategia la diversificación de la cartera y la internacionalización de los negocios, es importante analizar la diversificación de mercados a través de la facturación del segmento de mercado.

La perspectiva del cliente se presenta como la más extensa en relación con los objetivos y las iniciativas de la acción propuestas, que por un lado muestra que la perspectiva puede ser trabajada en diversos aspectos, y por el otro, que es bastante compleja. O bien uno u otro aspecto ponen de manifiesto la necesidad de una profunda reflexión por parte de los directivos de la empresa. Debido a que su cliente es beneficiario, el trabajo propuesto es esencialmente de naturaleza comercial, lo que requiere una gran implicación del equipo de ventas de la empresa. En este contexto los objetivos propuestos son crecer en mercados considerados de interés (por ejemplo, 15% en el segmento de animales de empresa), para el logro de ciertos niveles de crecimiento en la base de clientes (por ejemplo, doble n.º de clientes en el mercado internacional, con respecto al año anterior) mediante la introducción de nuevos productos (por ejemplo, productos de marca propia), que ofrece servicios complementarios para el cliente (por ejemplo, servicios de apoyo técnico), el desarrollo de campañas de marketing para promocionar la empresa y prever las necesidades de potenciales clientes (por ejemplo, participación en dos ferias internacionales anuales). En este sentido la empresa debe entrenar y dirigir a los

empleados de los comercios, buscar información tanto como sea posible ponerse en contacto con los clientes, o buscar la exclusividad de la representación en el mercado nacional de productos considerados estratégicos. Se considera una reparación adecuada y por lo tanto la retención del cliente, incluyendo los clientes considerados estratégicos para la empresa. Por lo tanto se aconseja una reducción del 50% (por mes) en el n.º quejas y n.º reclamaciones pendientes de resolución. Se sugiere también los cuestionarios de satisfacción de los clientes, y el objetivo considerado ideal es un cliente "satisfecho en general".

Los indicadores relativos a la perspectiva del proceso interno consideran los procesos clave para el desarrollo eficiente de la actividad. Con respecto a la orden del cliente, con el fin de que la mercancía de proveedores, recepción y salas de conferencias en el almacenamiento, se propone tener en cuenta los indicadores fáciles de medir y cuya frecuente aparición pone en peligro la satisfacción inmediata del cliente. Se consideran por lo tanto errores en la recepción, transmisión y distribución de la encomienda del cliente, los fracasos y los retrasos en la reposición de existencias, los errores en la conferencia y la recepción física e informática, así como el momento de la verificación. En términos de marketing, es pertinente para evaluar la evolución del volumen de negocio en los mercados considerados estratégicos con el fin de evaluar la eficacia de la política de marketing de la empresa. Por último, se considera que los indicadores relacionados con la eficiencia de los procesos de la tesorería estén relacionadas con cambios en el pago PMP y PMC, así como las repercusiones en las cuentas difíciles.

En cuanto a los objetivos e iniciativas de acción propuestas en la perspectiva de los procesos internos, así como a los objetivos de maximización de los procesos de calidad de la orden del cliente, pedido al proveedor y la recepción de la mercancía en el almacén, los objetivos propuestos son en su mayoría mediante la reducción de los efectos de los fenómenos que se producen en estos procesos y poner en tela de juicio la calidad de servicio al cliente y por lo tanto su satisfacción. Por ejemplo, se propone una reducción de los fallos de dispensación directamente atribuidos a los operadores de almacén, un 50% con respecto al trimestre anterior. Las iniciativas de acción en relación con estos objetivos deben ir a través de la capacitación de empleados, la disponibilidad de recursos adicionales y también mediante la concesión de premios por desempeño para los empleados involucrados. En el

proceso de los objetivos de marketing se logran importantes niveles de crecimiento en los mercados considerados de interés. Por ejemplo, con un crecimiento del 15% anual en el segmento de los animales de empresa, o incluso el doble de la cifra de negocios en la distribución de medicamentos de uso humano con respecto al año anterior. En el caso de tesorería, los objetivos propuestos son reducir PMC (45%) y se extienden PMP (en 15 días), o reducir en un 50% el valor de cuentas difíciles. Las iniciativas propuestas van de la acción a través de la asignación de empleados a estas áreas específicas y la concesión de incentivos a los empleados.

Los indicadores relativos a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en particular las relacionadas con el objetivo de mejorar el rendimiento de los empleados, se han definido teniendo en cuenta los registros realizados por la empresa con respecto a los eventos que se basan en los errores de los colaboradores en la actividad, por tipo de ocurrencia. Dado que estos eventos contribuyen a la definición de pago por desempeño. Con respecto a la satisfacción, se sugiere aplicar un cuestionario de satisfacción con el fin de evaluar la satisfacción de cada uno. También se sugiere el análisis de la evolución de la retribución básica y promociones. Con el fin de evaluar la participación de cada empleado con la dirección estratégica de la empresa, sugiere el registro de sugerencias por empleado y su aplicación efectiva.

Los objetivos y las iniciativas propuestas para este punto de vista son esencialmente a nivel del objetivo de mejorar el desempeño de los empleados, y el nivel de satisfacción de la meta y la participación de los empleados en la estrategia de la empresa debe ser examinada en relación con las medidas de gestión y iniciativas más adecuados. En términos de satisfacción, dado el papel crucial de los empleados en el desempeño estratégico de la empresa, se considera oportuno que tengan un nivel de satisfacción individual muy bueno en relación con su trabajo en la empresa. También en este sentido, es conveniente que la empresa pueda retener por lo menos 75% de los trabajadores en el tiempo. Con respecto a la mejora del rendimiento individual y de grupo, se consideran objetivos que afectan directamente a la calidad del servicio, tales como la reducción de las reclamaciones por parte del cliente, la capacitación de los empleados, o el valor de la retribución variable, afectan el desempeño.

Después del ajuste la posición de las PYMES en el estudio en su unidad de negocio principal, la distribución veterinaria, y después de BSC desarrollado un modelo que

tiene en cuenta los objetivos de la estructura adecuada, contextuales y estratégicos de la empresa, está listo para retener las conclusiones del estudio desarrollado, que en general se caracterizan por la validación del objetivo general de la obra, y proponer un modelo de supervisión del desempeño estratégico de la empresa sobre la base de BSC.

Conclusiones y sugerencias para trabajos futuros

A partir del estudio en primer lugar hay que señalar el hecho de la implementación del BSC en las PYMES, y las características específicas de estas empresas, y que estaba señalando algunas dificultades encontradas durante el desarrollo práctico del modelo. Con respecto a este asunto, a pesar de las limitaciones de la aplicación del BSC en las PYMES, su aplicación da lugar a numerosas ventajas a este tipo de empresas, ya que requiere de una clara definición de la estrategia de la organización, la alineación de los recursos y de la organización con la dirección estratégica, el aumento de rigor en los procesos, la definición de jerarquías, la alineación de la organización con las necesidades de los clientes y en especial la medición y la verificación de su desempeño estratégico.

Del análisis del posicionamiento en el mercado llegamos a la conclusión de que la actividad dominante de la PYME en estudio es un negocio con baja rentabilidad y la generación de flujos financieros insignificantes. La matriz de McKinsey muestra que la empresa debería reforzar su posición en el mercado de distribución veterinaria e invertir en los segmentos de mercados más atractivos, incluyendo la distribución de medicamentos e insumos de uso humano en el PALOP y comercialización de equipos de diagnóstico y hospitalarios para uso humano y veterinario en el mercado nacional y PALOP. Teniendo en cuenta estos resultados, la estrategia de la empresa pasa claramente a través de la diversificación y internacionalización de la actividad empresarial, este es el medio para continuar la misión de la empresa en el largo plazo: el valor económico y la sostenibilidad. En este sentido, se propone a la empresa un modelo de BSC que puede servir como guía para darse cuenta de que los objetivos estratégicos son adecuados para alcanzar la visión que propone, si se están logrando y qué nivel de desempeño tiene la organización en varios aspectos. Llegamos a la conclusión de que el proyecto de BSC muestra la importancia de los diferentes indicadores de desempeño, además de los financieros. Se comienza por

destacar el papel de los trabajadores en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la satisfacción y participación en la estrategia de la empresa, como la base del éxito en el camino que la empresa quiere seguir. El estudio pone de manifiesto la necesidad de la excelencia y la máxima eficiencia en los procesos clave para la creación de valor y la satisfacción del cliente y por lo tanto los objetivos en términos de perspectivas financieras. Se propone intervención hacia la mejora continua en algunos casos en los que pueden surgir dificultades que limitan la efectividad de la actividad. Se considera que el modelo propuesto es adecuado a los objetivos y las orientaciones estratégicas de la empresa, que es verificada por la coherencia en las relaciones de causa-efecto definidas en el mapa estratégico. En general, fue celebrado por la aplicabilidad del BSC en la empresa, aunque ha sido necesario adaptar el modelo general, desarrollado por Kaplan y Norton, a la realidad de la PYME.

Para el trabajo futuro sería importante, para comprender el impacto del modelo en el desempeño estratégico de la presente PYME, y en su caso proponer ajustes a la misma. Otra sugerencia para futuros trabajos sería estudiar otras empresas del sector de la distribución farmacéutica veterinaria en el mercado interno y concluir sobre la validación que el modelo BSC presentó a los competidores y al sector en general.

Referencias bibliográficas

Anderson, H., Cobbold, I & Lawrie, G. (2001). BSC implementation in SME's: reflection on literature and practice. In *SMESME Conference*. Copenhagen, 14 -16 May. 2001.

Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é essencial!!!* (2.^a ed.). Porto: Vida Económica.

InformaD&B (2012). Barómetro Empresarial. Tecido Empresarial em Portugal 2011. Consultado en 26 de abril, 2012, em www.informadb.pt.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business School*, Jan. – Fev. 1992, 70 – 80. Consultado en 1 de septiembre, 2012, en http://ocenti.ing.units.it/arc_stud/Centrone/

Marcos, J., Naia, P., & Madaíl, R. (2001). A gestão estratégica e a contabilidade. *Revista da CTOC*, n.º 17, 40-47.

Mintzberg, H. (1981). Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business School*. Consultado en 1 de septiembre, 2012, en <http://www.odcanada.org/site/readingsforM1/Mintzberg%20Org%20Structures.pdf>.

Pongeluppe, P., & Batalha, M. (s.d.). Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. Consultado en 2 de septiembre, 2012, en http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0958.pdf.

Rodrigues, P., Guzmán, B. & Rodrigues, L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica em PYMES portuguesas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, vol. 1, nº4, 90 - 128. Consultado en 1 de septiembre, 2012, en <http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num4/>

Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (5.^a ed.). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.

Zinger, J. (2002). The balanced scorecard and small business: a Stages of development perspective. In *International council for small business, 47.^a World Conference*, San Juan, Puerto Rico, 16 – 19 Jun. 2002. Consultado en 1 de septiembre, 2012, en http://www.sbaer.uca.edu/research/ic_sb/2002/014.pdf.