

# Administración del desempeño organizacional a través del uso del Balanced Scorecard. Caso: All Natural & Organic

*Gestão de desempenho organizacional através da utilização do Balanced Scorecard. caso:All Natural & Organic*

**Israel Cordero Beltrán**

Universidad de Guadalajara

[Israel.cordero@cucea.udg.mx](mailto:Israel.cordero@cucea.udg.mx)

**Luis Alfonso Zepeda Capilla**

Universidad de Guadalajara

[alfonso.zepeda@valles.udg.mx](mailto:alfonso.zepeda@valles.udg.mx)

## RESUMEN

La mejora del desempeño organizacional es una constante en las empresas que buscan ser competitivas y la utilización de herramientas de gestión toma gran relevancia para mejorar dicho desempeño. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar los efectos de la implementación del Balanced Scorecard en el desempeño de la empresa All Natural & Organic, tomando en cuenta la formulación de estrategias y la planeación, posibilidades por la utilización de la técnica. El Balanced Scorecard, herramienta diseñada por Norton & Kaplan (1996), sugiere que es un instrumento que ayuda a la alta gerencia a administrar las estrategias abarcando todos los planos posibles que toda empresa debe tomar en cuenta durante el desarrollo de su gestión. Los resultados de esta investigación muestran la manera en que la empresa se ha vuelto competitiva con el uso de este recurso, en el estricto sentido del desarrollo empresarial y de la mejora del desempeño.

**Palabras Clave:** técnica de gestión, Balanced Scorecard, desempeño organizacional, estrategia, planeación.

## Resumo

Melhoria do desempenho organizacional é uma constante em empresas que procuram ser competitivos e que fazem uso de ferramentas de tão grande importância para melhorar a gestão do desempenho. A presente pesquisa tem como principal objetivo analisar os efeitos da implementação do Balanced Scorecard no desempenho da empresa All Natural & Organic, tendo em conta o desenvolvimento de estratégias e planejamento, tornada possível pela utilização da técnica. O Balanced Scorecard, uma ferramenta desenhada por Norton e Kaplan (1996), sugere que é uma ferramenta que ajuda a gerência sênior para gerenciar estratégias que abrangem todos os planos possíveis que toda empresa deve ter em conta durante o desenvolvimento de sua gestão. Os resultados desta pesquisa mostram como a empresa tornou-se competitivo com o uso desse recurso, em sentido estrito, de desenvolvimento de negócios e melhoria de desempenho.

**Palavras-chave:** gestão técnica, Balanced Scorecard, desempenho organizacional, estratégia, planejamento.

**Fecha recepción:** Febrero 2013

**Fecha aceptación:** Abril 2013

---

## Introdução

As empresas atravessam ao longo do seu desenvolvimento por várias dificuldades de todos os tipos, alguns conseguem superar essas barreiras, e outros têm que fechar. Entre os principais fatores por que as empresas não conseguem desenvolver são os problemas administrativos e comerciais com 43% e 11%, respectivamente (Sánchez, 2003; em Palomo, 2005). Assim, em grande medida, estes problemas estão associados com a gestão interna, de modo que o uso de ferramentas administrativas a este respeito tem grande relevância (Lamb, 2011).

Ferramenta de gestão chamada para esses instrumentos para apoiar a tomada que, embora (a "definição de missão e visão", por exemplo) pode ser usado de forma independente, muitas vezes servem para preparar as chamadas

técnicas de gestão de decisão (por exemplo "estratégica") Plano (Sainz de Vicuña e Olabarri, 2001).

O uso destas técnicas tem benefícios e ferramentas (por exemplo, uma maior flexibilidade e eficiência, a gestão eficaz do conhecimento, aumento da produtividade e reduzir o tempo de mercado, eliminando o processo de duplicação e reduzindo custos) para aqueles que têm utilizado independentemente do que têm sido aplicadas (Hidalgo & Albos, 2008).

Face ao exposto, o Scorecard (BSC), ferramenta do Balanced como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e melhoria do desempenho organizacional é proposto.

### **O que é e como ele aplicou o Balanced Scorecard no negócio?**

O Balanced Scorecard (BSC) ou Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que, segundo seus criadores (Norton & Kaplan, 1997), é mais do que um sistema tático ou operacional para a medição serve para gerir a estratégia da empresa e não como uma ferramenta de controle, considerando indicadores financeiros e não financeiros de observar e analisar o seu desempenho em conjunto. Assumindo que a simples análise de indicadores financeiros levou as empresas a cometer erros, assim como foi necessário introduzir dados não-financeiros para antecipar os resultados do último através das estratégias de desenvolvimento e de medição de dados históricos e financeiros.

Para Niven (2003), o Balanced Scorecard é "uma medida cuidadosamente selecionados resultante da estratégia do conjunto da empresa", ou seja, são os resultados oferecidos estratégias, o que coincide com Muñiz & Monfort (2005), onde menção o Balanced Scorecard é um processo que se traduz em resultados objetivos estratégicos, assumindo o mesmo modo que é um sistema de medição e gestão estratégica e também funciona como uma ferramenta de comunicação.

Então, qual é o Balanced Scorecard é uma ferramenta? ,, Processo ou sistema? Você precisa saber sobre o seu objectivo e alcance.

De acordo com Muniz & Monfort (2005), o Balanced Scorecard permite à organização ter uma visão holística do sistema de negócios da empresa, comunica, executa e implementa estratégias para cada uma das metas e é um instrumento que pode ser visto como um novo estilo de gestão moderna e eficaz.

Da mesma forma, Martinez & Mile (2005) mencionam que o BSC tenta resolver os problemas que surgem em organizações que impactam o desempenho dos mesmos, como a não-implementação das estratégias e este último alheios ao que a empresa faz, seria difícil obter resultados positivos e ignorância da causa-efeito tornar impossível para a administração da empresa a tomar decisões consistentes com a realidade.

De acordo com o exposto, podemos dizer que o propósito do BSC é integrar os esforços da empresa, o que significa esforços objetivos, estratégias e implementação, avaliação do desempenho destes indicadores e, quer através de financeiras e não financeiras, medir os resultados de toda a organização através de quatro perspectivas ou dimensões (Norton & Kaplan, 1997): Perspectivas financeiras, clientes em perspectiva, perspectiva dos processos internos, perspectiva de formação e crescimento, isto é, o BSC definiu estrutura e de é possível estabelecer objetivos estratégicos, indicadores e ações de implementação.

**Perspectivas Financeiras:** o desempenho dos negócios, os níveis de vendas.

Os clientes do Outlook: segmentos de mercado, unidades de negócio, satisfação do cliente, aquisição de clientes.

**Perspectiva dos processos internos:** como executar o negócio ea geração de valor agregado.

Formação e crescimento perspectiva: infra-estrutura que a organização deve ter para gerar um crescimento contínuo e melhoria a longo prazo e inclui pessoas, processos e sistemas.

De acordo com o exposto, pode-se considerar o BSC como uma ferramenta utilizada para definir e orientar os rumos da estratégia organizacional resultados mostrando através de indicadores de desempenho e natureza financeira natureza operacional.

No entanto, o BSC não consiste em isolamento como é o caso com outras ferramentas de gestão (por exemplo SWOT, visão, fluxogramas, pesquisa de mercado, análise da cadeia de valor, o custo ABC, inquéritos), mas que é composto de ferramentas de gestão e também depende deles para a sua implementação e avaliação, isto implica que ele é considerado como uma técnica de gestão (Aguirre, Machorro & Garcia, 2007), como uma técnica de gestão é que instrumento que utiliza outras ferramentas para processamento de ajudar o empresário ou gestor no processo de tomada de decisão (Sainz de Vicuña e Olabarri, 2001; Madero & Peña, 2008; Lamb, 2011).

"Uma ferramenta simples é um aplicativo independente, enquanto uma técnica tende a ser uma solução completa e integrada para problemas que podem confiar em um certo número de ferramentas de abordagem" (Hughes, 2007). Assim, é adequado para nomear o Balanced Scorecard como uma técnica de gestão.

Uma vez definido o que é eo que não é o BSC, a técnica de acordo com o uso, gera benefícios para as organizações em seu desempenho, porque eles podem ser adotado como um sistema de gestão (Case, 2007; Antezana, 2008) uma vez que não é suficiente para avaliar os fatores financeiros e destes desempenho organizacional medida, mas outros indicadores não directamente relacionados com as finanças da empresa desde relevante para melhorar as operações da mesma informação e implementar novas estratégias, como é o caso satisfação do cliente, qualidade do produto e satisfação do empregado, de acordo

com este estudo de Darvish, Mohammadi & Afsharpour (2012), onde pretendia encontrar um BSC outros do que a fatores relevantes indicadores financeiros, tornando esta técnica útil nas organizações.

Inicialmente, o BSC foi criado ou, pelo menos, a crença de que somente médias e grandes empresas poderiam usar (Case, 2007; Antezana, 2008) teve, no entanto, é que a universalidade deste instrumento é perfeitamente aplicável às PME (Aguirre et al, 2007;. Da Costa, 2012).

Assumindo que o BSC foi criado para grandes empresas, alguns autores mencionam (McAdam, 2000; Rompho, 2011), que a aplicação desta técnica não é sugerido nas PME, uma vez encontrou alguns problemas, tais como a volatilidade do ambiente em que operam Destes, o que faz com que as estratégias precisam mudar constantemente e que a informalidade da estrutura empresarial não permite, por si só, desenvolver estratégias, bem como incapacidade e falta de competências de gestão de pessoas duradoura dentro da empresa, dos proprietários aos colaboradores.

Da mesma forma, assumindo que o BSC é aplicável a PME McAdam (2000) afirma que estes desenvolver estratégias sem levar em conta os recursos disponíveis e que a utilização do BSC que elimina fraqueza, de modo que a estratégia torna-se mais objectiva; também contribui para a geração de produtos e serviços disponíveis para o cliente devido à proximidade que você pode tomar com eles para identificar as suas necessidades, e faz com que o empregador é melhor controle sobre como os processos e desenvolver estratégia Negócios.

Você pode identificar alguns outros benefícios de usar essa técnica em PME. Por exemplo, Aguirre et al., (2007) afirmam que os resultados de suas pesquisas em uma empresa dedicada ao desenvolvimento de produtos elastômeros (borrachas), mostrou que a implementação do BSC proporcionou à empresa um melhor trabalho em equipe e comunicação , intimidade com o cliente e melhoria de processos. Portanto, eles garantem que esta técnica é útil quando se trabalha sob o foco de um sistema de gestão da qualidade.

## **Exposição do problema**

O objetivo de qualquer negócio é obter algum tipo de benefício, principalmente económica, independentemente do tamanho da organização, no entanto, uma vez que todos eles alcançar o seu sistema de gestão é inadequada e é o fator chave para o desempenho da gestão satisfatório para todas as atividades da empresa. Por conseguinte, tendo uma gestão eficiente torna-se importante e é por isso que ao longo desta pesquisa levanta o Balanced Scorecard como uma ferramenta que permite que as organizações para desenvolver suas habilidades e melhorar o desempenho das suas funções.

Assim, o Balanced Scorecard tem funcionado como um instrumento utilizado não só para gerir uma estratégia de negócios, mas toda a organização de forma holística (McAdam, 2000; Aguirre et al, 2007;. Da Costa, 2012), completada por ferramentas de gestão para o desenvolvimento e funcionamento considera fatores tangíveis e intangíveis da empresa por meio de quatro dimensões: financeira, clientes, processos e aprendizagem para o crescimento.

No entanto, verificou-se que o tratamento tem sido o BSC como uma ferramenta de gestão e que envolve um problema conceptual, uma vez que se baseia ferramentas administrativas tanto para a sua preparação e para medir o desempenho de estratégias organizacionais, assim que de acordo com Sainz de Vicuña et al, (2001) .; Madero et ai, (2008) .; Lamb (2011), pode ser definida como uma técnica de gestão que gere e controla estratégias e desempenho organizacional, como uma técnica de gestão é aquele que usa ferramentas para o processamento e operação.

A partir desta definição e de acordo com a revisão de literatura, podem ser identificados como variáveis relevantes para o desempenho organizacional gerenciar usando esta técnica (para além das variáveis financeiras), satisfação do cliente, as operações da empresa e o uso de ferramentas administrativas, de modo que o objetivo desta pesquisa é analisar os efeitos sobre a satisfação do cliente, a operação da empresa e utilização de ferramentas de gestão para

implementar o balanced Scorecard em um exportador das PME de produtos orgânicos.

### **Método**

O desenvolvimento desta pesquisa consistiu em quatro fases:

- Diagnóstico Organizacional
- BSC projeto
- Implantação
- Avaliação

Na primeira fase, o objetivo foi avaliar o estado ou o estado atual das áreas funcionais da empresa, por isso foram utilizadas duas ferramentas de diagnóstico: diagnóstico do potencial de exportação (modelo IDITPyme); que consiste em um questionário que abrange as áreas funcionais da empresa (por exemplo, gestão, inovação, estratégia empresarial, planejamento, organização, financiamento) e são avaliados utilizando percentagens para identificar as áreas fortes e fracas. Da mesma forma, foi utilizada áreas estratégicas e funcionais da ferramenta de auditoria (Wheeler & Hunger, 2007), o que permite uma análise qualitativa da posição estratégica e do ambiente interno e externo da organização.

Para a segunda fase, foi desenvolvido em colaboração com os empregadores a missão e visão da empresa, metas foram estabelecidas e uma análise SWOT foi realizada a fim de desenvolver estratégias e para abrir caminho para a criação e estruturação do BSC de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Norton e Kaplan (1997).

A terceira fase consistiu de execução das ações propostas no instrumento em cada uma das quatro dimensões e para a última fase, foram avaliados os resultados por meio de indicadores de desempenho financeiro e indicadores de



desempenho organizacional, bem como a análise e interpretação dados qualitativamente.

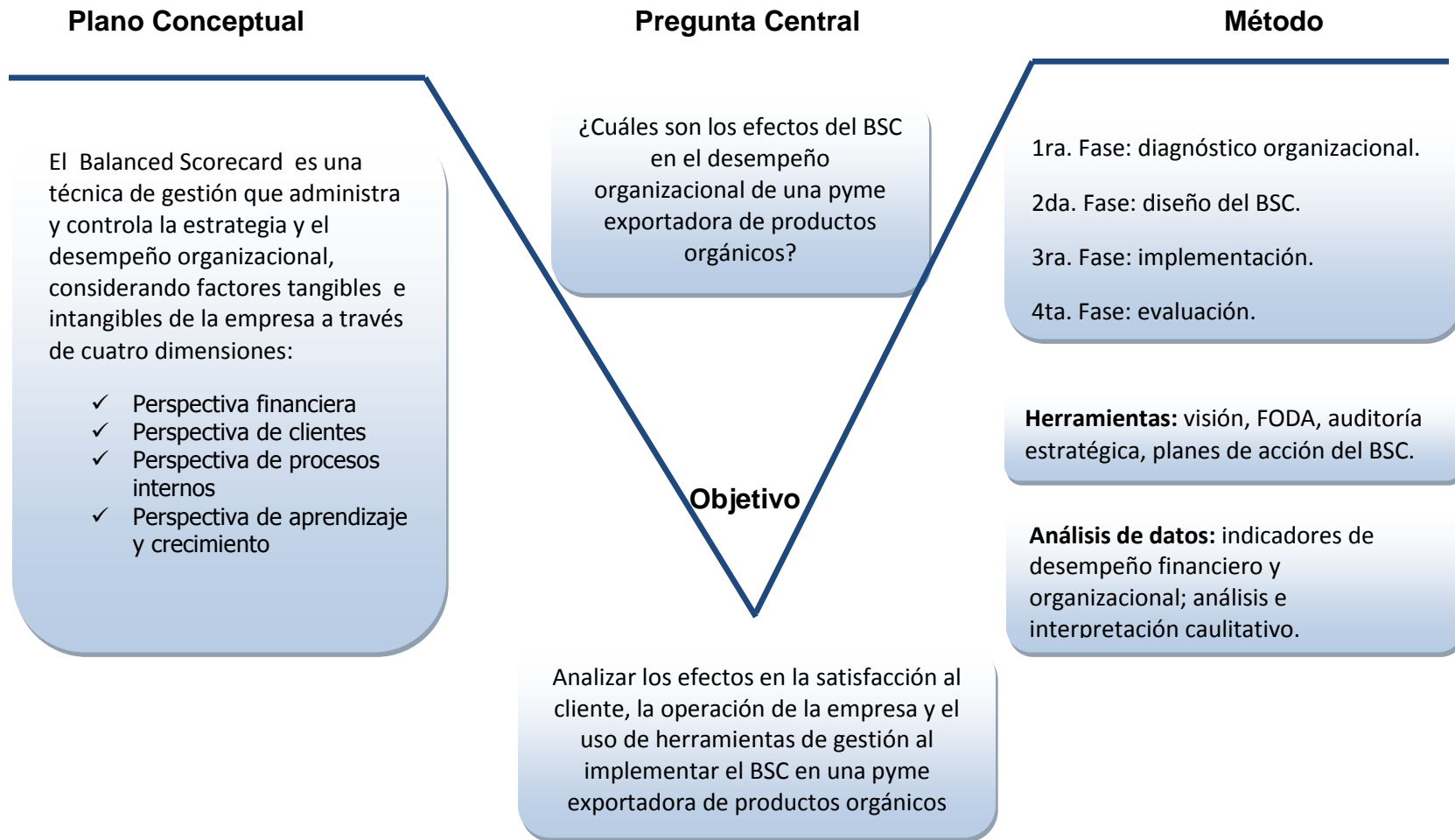


Figura 1. Proyecto de Pesquisa. UVE heurística de Gowin & Novak.

Limitações. Alguns dados sobre o Balanced Scorecard apresentados em páginas subsequentes não estão incluídos (as relacionadas com finanças) de confidencialidade da empresa, de igual modo, alguns dos resultados só pode ser apresentado de uma forma inicial, isto significa alguns indicadores, tais como a necessidade financeira longos períodos de avaliação, desde que a empresa tem apenas pouco mais de dois meses, utilizando esta técnica.

### **Caso de Desenvolvimento**

O All Natural & Organic empresa, é uma organização que visa a exportação de produtos orgânicos para a Europa, principalmente na Alemanha, onde tais produtos denominados em que país como "Bioprodukte" está tendo uma grande aceitação entre a população alemã e, em geral, todo o continente europeu. A idéia do negócio da empresa é fornecer matéria-prima como néctares e sumos aos produtores ou fabricantes de produtos orgânicos que fizeram todos os esforços para fornecer um produto de qualidade ao consumidor final, ou seja, esta empresa é um comerciante entre os produtores de sumos e néctares (o campo mexicano) e os destinatários finais do produto acabado responsável para estar pronto para a venda e distribuição no mercado internacional.

### **Diagnóstico organizacional**

De acordo com dados produzidos pelo diagnóstico pode ser identificado que a empresa está com falta de estrutura administrativa desde o planejamento está sentando-se em bases não confiáveis não ter uma visão e objetivos, o que dificulta o desenvolvimento de estratégias e identificar o direção da organização deve continuar.

Embora existam pontos fortes em relação aos produtos oferecidos pela empresa, os pontos fracos em termos de métodos de planejamento e de gestão pode causar problemas no desempenho do mesmo. Para uma idéia mais clara do argumento acima é apresentada abaixo da tabela para auditoria e um resumo diagnóstico estratégico de potencial de exportação.

Encabezamiento de la Auditoría Estratégica	Análisis		
	(+) Factores	(-) Factores	Comentarios
<b>I. Situación Actual</b>			
<b>A. Postura Estratégica</b>			
Misión actual	En la misión se identifica el impacto que puede llegar a tener el negocio, mientras que en la visión, definen el tipo de empresa que quieren ser.	La misión no menciona lo que es la empresa, a qué se dedica, no lo deja claro, por su parte la visión habla más del futuro del planeta que el de la empresa.	Sería recomendable re-definir algunos puntos en la misión para que la definición de objetivos empresariales sea más concreta.
Objetivos actuales	Cuenta con objetivos para impulsar los productos nuevos.	Los objetivos son demasiado generales y no son del todo coherentes con la misión, en los específicos algunos no tienen que ver con los generales y no hay prioridades entre ellos.	Se requiere delimitar los objetivos y priorizar cada uno de ellos para que correspondan con lo establecido en la misión y visión o estructurar desde esta parte.
Estrategias actuales	Ser proveedores de materia prima para compañías importadoras, principalmente en Europa.	No hay una estructura sólida en los objetivos, por lo tanto no hay estrategias.	Desarrollo de planeación estratégica, con base a objetivos.
Políticas actuales	Definidas aquellas que tienen que ver con el proceso de exportación. Y proceso de compra-venta solo al contado.		Puede ser un punto crítico si deciden vender a crédito o si no se establecen en la planta de producción.
<b>Análisis FODA</b>			
<b>II. Gobierno Corporativo</b>			
A. Junta Directiva	Bien definida y conformada por familiares quienes conocen su jurisdicción dentro del negocio.		
B. Administración de Alto Nivel	Conformada por dos socios y se tienen claras las funciones de cada uno de ellos	Les falta realizar planes para el desarrollo del negocio.	
<b>III. Ambiente Externo</b>			
A. Ambiente Social	La aceptación de los productos que se pretenden ofrecer son bien aceptados por el mercado meta, no existen barreras comerciales ni culturales para los productos.	El mercado en México y Latinoamérica está en etapa de gestación para estos productos. En un futuro sería viable, no por el momento.	
B. Ambiente Industrial	Actualmente aun son pocos los productores en esta industria, por lo que se tiene la oportunidad de posicionarse rápidamente.	Es difícil encontrar productores en la región y el país que cumplan con las certificaciones de productos orgánicos.	

IV. Ambiente Interno			
A. Estructura Corporativa	Visión a futuro de la estructura de la empresa.		
B. Cultura Corporativa	Buena visión del negocio, conocimientos administrativos y experiencia en exportaciones.	Deficiencias en la planeación.	Definir planes para el negocio.
C. Recursos Corporativos	Capacidad instalada y capital suficientes.	Dificultad para conseguir proveedores.	No ha sido exhaustiva la búsqueda de proveedores por parte de los socios o el encargado de la comercialización.
1. Marketing	Desarrollo inicial en cuanto a imagen y productos. Estudio de mercado y plan de exportación del mosto de agave.	No hay evidencia de planes en esta área, sólo un estudio de mercado.	
2. Finanzas	Capital suficiente para comenzar este nuevo negocio.		No hay problemas aparentes debido a que las ventas son inconstantes y no hay historial de cuentas por cobrar, lo que se vende es a contado y no ha habido financiamientos.
3. I & D		Son productos innovadores en México, más no a donde se pretenden dirigir los esfuerzos de la empresa.	
4. Operaciones y Logística	Es la parte más desarrollada de la empresa, se llevan controles y siempre se han resuelto los problemas que se han presentado de manera satisfactoria tanto en la logística de las exportaciones como en la planta de producción.	Por la misma intermitencia de las ventas los periodos de entrega del producto terminado son largos y muchas veces se depende de los tiempos de los proveedores.	Desarrollar una estrategia de ventas.
5. Recursos Humanos		Además de los dos socios, el personal que se contrata es temporal, sólo cuando hay pedidos.	
6. Sistemas de Información	Se han acercado a instituciones educativas que a través de estudios realizados para la empresa se conoce el mercado y técnicas de producción.		
V. Alternativas y Recomendaciones			
A. Áreas de Acción			Planeación Estratégica de la empresa
B. Estrategia Recomendada			El desarrollo de un Plan de negocios que integre de manera conjunta todos los estudios y elementos con los que ya cuenta la empresa.

Áreas funcionales Figura 2. Estratégicos e Auditoria. Fuente: elaboración propia. Formato Wheeler & Hunger, 2007.

ISSUE	Puntos	Max	%
ESTRATEGIA INTERNACIONAL	6	10	60.00%
PRODUCCIÓN	3	7	42.86%
PRODUCTO	4	8	50.00%
MERCADO	12	15	80.00%
DISTRIBUCIÓN	6	9	66.67%
COMUNICACIÓN	3	4	75.00%
FINANZAS	7	9	77.78%
PLANEACIÓN Y ANÁLISIS	0	11	0.00%
RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN	0	11	0.00%
MONITOREO Y MEJORA	3	6	50.00%
INNOVACIÓN, PROPIEDAD INTELECTUAL E INTELIGENCIA DE MERCADO	8	17	47.06%

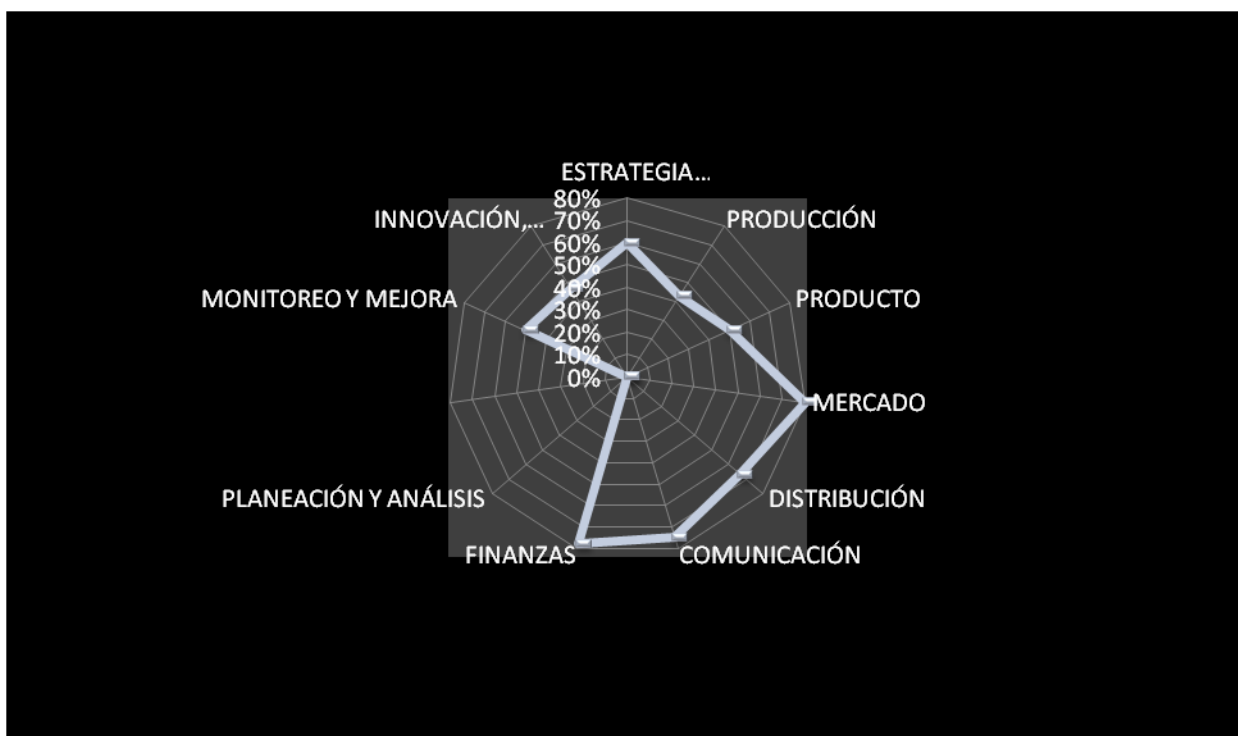


Figura 3. Diagnóstico potencial de exportação. Fonte: própria.

## **Diseño del Balanced Scorecard**

De acordo com essa detectado no diagnóstico, foi necessário o uso de duas ferramentas de gestão para projetar um Balanced Scorecard, a primeira foi a criação de uma visão estratégica, a fim de estabelecer as orientações e diretrizes da organização transformadas em metas organizacionais e visão da empresa propõe:

*"Consolidar como uma empresa emblemática na exportação e comercialização de produtos orgânicos, as empresas que se dedicam à venda de produção e distribuição destes produtos no mercado internacional provocando, trabalhando com elevados padrões de qualidade, a fim de atender às necessidades de nossos clientes."*

Além de criar uma visão estratégica para a empresa, uma análise SWOT foi realizado para permitir o desenvolvimento de estratégias e veja os recursos disponíveis para a organização, esta, a fim de ter os parâmetros necessários e para projetar os elementos do BSC.

O estratégias SWOT resultante classificados de duas formas: a primeira tem a ver com a comercialização do produto, ou seja, a forma como estes irão ser vendidos e promovidos eo segundo visando a gestão da empresa usando técnicas e ferramentas gestão para facilitar o desempenho do negócio administrativo.

A título de contexto do conteúdo do BSC, o primeiro lado estratégico observa que de acordo com Porter (1982/1987), devemos nos concentrar em um nicho: se a empresa é nova indústria desenvolvido precisa encontrar os pequenos produtores que estão estabelecidos e estão em processo de inovar ou desenvolver produtos para vantagem competitiva. Dessa forma, eles poderiam fazer a diferença, sem entrar em questões de redução imediata de custos ou investimentos em tecnologias especializadas (este último viria mais tarde).

Eles precisam investir em um especialista em relações públicas mediador comercial ou agente que representa a empresa no país para exportar produtos e / ou tem conhecimento especializado dos produtores de alimentos que possam

estar interessados em insumos oferecidos pela empresa. Investir nessa pessoa envolve o pagamento para o conhecimento do indivíduo que irá gerar vendas por abertura e formalização de um canal de distribuição (Kotler, 1996).

O menos comum, eficaz e mais simples o método utilizado para coordenar o canal de vendas e distribuição, será mais difícil de imitar para grandes concorrentes (Garrido, 2003). Você precisa considerar quais as vantagens que poderia ter All Natural & Organic sobre outras empresas (pelo menos local) para construir um canal de distribuição e vendê-lo difícil de imitar.

O segundo aspecto estratégico se concentra em melhorar a qualidade do serviço através da medição da satisfação dos clientes ea avaliação dos processos de distribuição do produto, para o qual é necessário para criar e utilizar ferramentas de avaliação de desempenho.

### **Implementação do BSC**

Uma vez que os elementos essenciais, como a visão da empresa eo desenvolvimento de estratégias, que passou a criar e implementar o BSC para a empresa, que tem de trabalhar sob o esquema apresentado abaixo caminho inicial para menos dois períodos (2 anos), como para o bom funcionamento desta técnica é necessário para não alterar estratégias de gestão de forma consistente ao longo de períodos muito curtos (McAdam, 2000; Rompho, 2011).



BALANCED SCORE CARD							
DIMENSIONES	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	IND	RES	METAS	PROGRAMAS DE ACCIÓN
Perspectiva Financiera		Rendimiento del Negocio	Contribución Marginal	C.M	\$ -		Seguimiento Semestral
			Rentabilidad Operacional	R.Op.	#DIV/0!		
			Rendimiento Sobre Ventas	R.S.V.	#DIV/0!		
		Crecimiento de Ventas	Tasa de Crecimiento	T.C.V.	#DIV/0!		Evaluar el volúmen de ventas mensualmente
Perspectiva Clientes		Satisfacción del Cliente	Encuesta	Pts.	#DIV/0!	Igual o mayor a 8 puntos	Levantar una encuesta bimestral
		Incremento de Clientes	Tasa de Crecimiento	T.C.C.	#DIV/0!	1 más cada mes	Revisión de cartera
		Preferencia de Productos	Índice de Desempeño por Producto	Análisis comparativo entre productos		Mantener un nivel equilibrado en cada uno de los productos	Programa de evaluación de la cartera de productos (causas de las preferencias y tendencias) bimestral
Perspectiva Procesos Internos		Calidad del Servicio	Checklist de Servicio	Pts.	#DIV/0!	Mantener el estándar de operación al 90%	Hacer cumplir los pasos del proceso de logística Seguimiento Postventa
Perspectiva Aprendizaje & Crecimiento		Esquema de Sueldo e Incentivos	Rangos de Venta				Evaluar el desempeño y capacitación
		Rentabilidad de los SI	Índice de Visitas en Página / Desde Otros Blogs	Análisis comparativo entre medios electrónicos		Observar que medio electrónico es más rentable de acuerdo al número de visitas	Actualización y monitoreo de página web, catálogos y muestrario del R.V.

Figura 4. Balanced Scorecard aplicado a la empresa. Fuente: elaboración propia.

O papel das perspectivas financeiras para este caso é, em primeiro lugar, informação, isto é, sua relevância é dada por dados monetários que proporciona, mas, por outro lado, exige que a administração da empresa para realizar revisões regulares custos operacionais do negócio.

Os prospectar clientes é focado na criação de valor ligações com estes, a fim de que a sua implementação foi necessário usar uma pesquisa de satisfação transacional (Quijano, 2004), ou seja, para cada ordem colocada ele é enviado para o cliente através de uma eletrônica questionário para medir a satisfação. Este questionário é enviado uma vez foi dada a fim de evitar informações inclinação. Quando o questionário preenchido é recebido, a administração analisadas para detectar a anomalia, se houver, e tratamento imediato, a fim de resolver o problema.

Para esta dimensão, tal como foi estabelecida para conduzir uma revisão usando percentagens para determinar a preferência de produtos por parte dos clientes, permitindo o gerenciamento de planejar novos custos e novas estratégias de produção.

Sob a abordagem a partir da perspectiva dos processos e como a empresa atua como um intermediário, o serviço é essencial para este negócio, por isso torna-se importante para manter padrões de qualidade para a qual foi implementada uma ferramenta de qualidade chamado de lista de verificação, estabelecer parâmetros para atender cada embarques de produtos, a fim de evitar erros na distribuição e detectar problemas em que ele sabe exactamente o eventual fracasso e sério para dar maiores políticas de serviço Empresa .

Finalmente, a partir da perspectiva de aprendizado e crescimento muita ênfase foi colocada em dois elementos: melhorar os sistemas de informação da empresa eo desenvolvimento de conhecimento do empregador gestão.

Na execução do primeiro tinha de criar uma proposta para redesenhar o site da empresa atacando algumas deficiências identificadas como abrir uma seção de vendas no local onde os processos estão incluídos, tempos, alguns aspectos técnicos de alguns produtos e visão Company, para o qual era necessário contratar os profissionais da indústria para fazer as alterações correspondentes.

Da mesma forma, as redes sociais faltando link para a página da companhia e, atualmente, são as ferramentas de empresas que tendem a crescer na internet e podem ser usados a baixo custo para fazer contato on-line em tempo real com os clientes. Para os últimos serviços com o servidor do Google foi contratado para aparecer como uma opção em que motor de busca quando alguém entra produtos orgânicos Bioprodukte, entre outros.

Na mesma linha, o empregador procurado formação, a fim de atualizar administrativamente, especificamente nas áreas de planejamento e implementação de estratégias de desenvolvimento e aplicado a um plano de negócios e buscando a melhoria do conhecimento administrativo.

### **Avaliação**

A avaliação é baseada em um conjunto de indicadores para cada uma das dimensões, onde as finanças prospectar serão avaliados através de índice de eficiência primeira para a terceira ordem, usando percentagens podem informar a administração sobre a rentabilidade com um seis meses. Da mesma forma, os custos podem ser avaliados com a contribuição marginal indicador; Finalmente, nesta mesma perspectiva de vendas estão a ser tratados com taxas de crescimento, numa base mensal.

Na perspectiva dos clientes, o indicador principal está relacionada com a satisfação destes, de modo que a pesquisa é aplicada contém valores que são medidos em pontos. Como resultado da pesquisa, você deve manter uma média superior a oito pontos bimestral para manter o padrão de qualidade ou satisfação. Além disso, existem outros indicadores como a taxa de crescimento de clientes e as taxas de preferência produto, este último a fim de avaliar o portfólio de produtos da empresa e tomar decisões sobre o que e quanto produzir, conhecendo a tendência do mercado .

À semelhança do que acontece na pesquisa de satisfação do cliente em relação aos pontos de avaliação da dimensão processo, a lista de verificação de serviço segue a mesma lógica a manutenção de um padrão de funcionamento satisfatório de 90% em cada uma das operações da empresa.

Finalmente, na dimensão do aprendizado e crescimento, a abordagem é medir o retorno sobre os recursos de marketing para cada um dos dois objectivos estratégicos; o primeiro através de intervalos de venda para estabelecer um regime atractivo para os agentes de comissões, eo segundo para fornecer uma taxa de retorno sobre os sistemas de informação, ou seja, a rentabilidade da página da empresa e servidor do Google com relação ao número de visitas e vendas geradas por este canal.

## **Resultados e conclusões**

Os efeitos sobre a implementação do Balanced Scorecard para este SME pode ser visto em cinco áreas: o processo operacional, satisfação do cliente, aumento de vendas, a contribuição marginal de ferramentas de geração e gestão de conhecimento.

O uso da lista de verificação permitiu o ciclo operacional do negócio mais eficiente, como eles detectaram falhas no processo, permitindo correta e antecipar futuras contingências, ou seja, a ferramenta está funcionando como um guia que verifica se o serviço tem sido concluída em cada um de seus critérios. Esta situação reflecte-se na satisfação do cliente, desde aqueles que foram pesquisados (dois até agora), serviço e mercadorias acima de oito pontos qualificada, mantendo o padrão de satisfação estabelecida. Estes resultados concordam com os encontrados por Darvish et al, (2012), que propõe que o uso do BSC promove maior satisfação do cliente .; também, Aguirre et al., (2007) sugere que, além de estabelecer melhores relações com os clientes, o BSC permite estabelecer mecanismos fiáveis para manter uma melhoria no processo de produção, como vem acontecendo neste PME.

Por outro lado, resulta em vendas aumentaram em 25% e para não aplicar correctamente as estratégias de negócios, pois estes são, numa fase inicial, no entanto, este aumento é devido através do BSC desenvolvido outras ferramentas de gestão que permitiram o estabelecimento de objectivos de vendas com base em dados financeiros, como o ponto de equilíbrio ea contribuição marginal de cada do portfólio de produtos, o que causou-lo a tomar decisões sobre como, quanto e para quem vender, causando esse aumento, mas também permitiu que a administração polido em suas táticas sobre como comercializar.

Para relatórios financeiros foi necessário usar a ferramenta de análise de ponto de equilíbrio multifactorial (PEM), que providenciou a empresa com uma visão geral dos custos de reestruturação e apoio na tomada de decisões sobre o

comportamento de cada produto. Actualmente e com o uso de BSC e com o apoio da PEM, administração de empresas estabelecidas metas financeiras para a rentabilidade desta última 11% mais do que três pontos percentuais a ser definido.

É evidente que o BSC em primeira instância usado ferramentas para o seu desenvolvimento, desde uma análise das capacidades da empresa foi utilizado e as estratégias desenvolvidas a partir da análise SWOT, que foi adotado pela empresa como um instrumento e mecanismo para a execução das suas planeamento. Em uma segunda etapa, é claro que o BSC é uma ferramenta de gerador, desde a implementação é muitas delas usadas como pesquisas, lista de verificação, o ponto de equilíbrio multifatorial, outros indicadores operacionais e, é claro, os indicadores financeira, tal como no caso de esta empresa.

Isso nos leva a concluir que o Balanced Scorecard não é uma ferramenta, mas uma técnica, confirmando como proposto por Sainz de Vicuña e Olabbari (2001); Madero & Peña (2008); Lamb (2011), sobre o que implica uma técnica (ver página 4).

No entanto, também é verdade que nem todas as PME podem adoptar este sistema técnica e de gestão, assim descrito por McAdam (2000), e Rompho, (2011), que falam sobre o mercado volátil onde as PME são desenvolvidos não levar a cabo uma estratégia duradoura, a falta de capacidade e estrutura de gestão deficiente da empresa, tornando-se necessário para a empresa a adotar o BSC como um sistema de gestão tem força em sua estrutura e atribuições do equipe, principalmente administrativo. Assim, no caso de esta PME a exportar esses aspectos foram avaliados e algumas áreas reforçado antes de implementar a técnica, a obtenção de resultados satisfatórios até agora no desempenho organizacional da empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguirre, F., Machorro, F., & García, I. (2007). Aplicación del cuadro de mando integral a una pequeña empresa fabricante de productos elastómeros. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*. 1(1), 21-71.
- Cordero, I. (2011). Propuesta para la mejora del desempeño administrativo de las pyme a través del uso de técnicas y herramientas de gestión. Caso: Tequilera de la Barranca de Amatitán, S.A. de C.V. Tesis de maestría. Universidad de Guadalajara.
- Da Costa, M. (2012). Strategic Management and Balanced Scorecard: The Particular Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) In Portugal. *Business and Management Review*, 2(1) 50 – 62.
- Darvish, H, Mohammadi, M & Afsharpour, P. (2012). Studying the knowledge management, effect of promoting the pour Balanced Scorecard perspectives: a case study at SAIPA Automobile Manufacturing. *Economic Insights Trends and challenges*. 64 (1), 9-23.
- Garrido, S. (2003). Dirección estratégica. México DF: McGraw Hill.
- Hughes, M. (2007). The Tools and Techniques of Change Management. *Journal of Change Management*, 7(1), 37–49. DOI: 10.1080=14697010701309435
- Kaplan, Robert & Norton, David. (1997). El cuadro de mando integral. The balanced scorecard. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Martínez, Daniel & Milla, Artemio. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Editorial Díaz de Santos.
- Niven, Paul. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11).

Wheeler, T. L. & Hunger, D. J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Teoría y casos. Naucalpan: Pearson Educación.