



The Business Strategy Game: Implementación de un cuadro de mando integral **(The Business Strategy Game: Implementation of a balanced scorecard)**

Jesús Ismael Orosio-Gómez¹; Adán Jacinto Flores-Flores² y Idolina Bernal-González³

¹ Universidad Autónoma de Tamaulipas- Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),
ismhaelgomez@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-0311-0987>

² Universidad Autónoma de Tamaulipas- Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),
ajflores@docentes.uat.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-5853-0245>

³ Universidad Autónoma de Tamaulipas- Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),
ibernal@docentes.uat.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0001-6292-6173>

Información revisada por pares

Fecha de recepción: 09 de abril del 2024

Fecha de aceptación: 23 de mayo del 2024

Fecha de publicación en línea: 30 de noviembre del 2024

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga10.6-1005>

Resumen

Los estrategias organizacionales deben desempeñarse profesionalmente para lograr la máxima eficiencia y eficacia posible en toda acción realizada, lo cual, deberá verse reflejado en la adecuada gestión de las ventajas competitivas del ente dirigido y, de esta manera, superar los diversos retos y adversidades intrínsecos a su entorno. Por ello, el objetivo central del trabajo realizado es el diseño del cuadro de mando integral (CMI) de un negocio virtual (empresa ALFA) mediante el uso del *software* especializado de toma de decisiones *The Business Strategy Game* (BSG). Dicho paquete electrónico de negocios fue elegido por ser utilizado ampliamente de forma global, tanto en organizaciones para capacitar a la platilla gerencial, como en Instituciones de Educación Superior. Los resultados obtenidos del CMI desarrollado pueden ser capitalizados como un recurso práctico para ejemplificar la elección de los indicadores más adecuados en la medición y evaluación de los aspectos financieros y no financieros organizacionales, es decir, los recursos tangibles e intangibles que son igualmente importantes para alcanzar el éxito esperado.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, Simulador de negocio, *The Business Strategy Game*
Códigos JEL: M00, M10

Abstract

Organizational strategists must perform professionally to achieve the maximum possible efficiency and effectiveness in all actions carried out, which must be reflected in the adequate management of the competitive advantages of the managed entity and, in this way, overcome the various challenges and adversities intrinsic to them. its environment. Therefore, the central objective of the work carried out is the design of the balanced scorecard (BSC) of a virtual business (ALFA company) through the use of the specialized decision-making software *The Business Strategy Game* (BSG). Likewise, it was decided to use the specialized decision-making software *The Business Strategy Game*. (BSG). This electronic business package was chosen because it was widely used globally, both in organizations to train management staff and in Higher Education Institutions. The results obtained from the developed BSC can be capitalized as a practical resource to exemplify the choice of the most appropriate indicators in the measurement and evaluation of the financial and non-financial organizational aspects, that is, the tangible and intangible resources that are equally important to achieve the expected success.

Key words: balanced scorecard, business simulator, *The Business Strategy Game*.
JEL Codes: M00, M10

Introducción

En el mundo globalizado de la actualidad la competencia, tanto directa como indirecta, puede llegar de manera sorpresiva, esto es, que rompa con la agenda de trabajo establecida por la gerencia y, por tanto, los estrategas deben de tener una mentalidad gerencial proactiva que les permita responder o anticipar los cambios “bruscos” de su entorno (Navas y Guerras, 2002; Zehir et al., 2006).

Por ejemplo, se puede citar el caso de Blackberry que no fue capaz de responder de manera adecuada cuando Apple, de la mano de Steve Jobs, anuncio el primer modelo de Iphone en 2007 (Porter, 1980, 1982; Reed y Defillippi, 1990). Esta noticia provocó un tsunami en los cuarteles generales de Blackberry porque, de manera anticipada, se terminaba el ciclo de vida de los teléfonos celulares de esta compañía (Netz et al., 2020; Porter, 1987, 1991; Strandkov, 2006). Las reglas para competir en la industria de la telefonía móvil habían cambiado para siempre, desde ese momento el modelo dominante y predilecto por los usuarios serían los celulares con pantallas táctiles (Huerta et al., 2004).

También puede ocurrir que de manera sorpresiva surja una oportunidad de negocio que pueda ser capitalizada por la empresa, por ejemplo, ante la pandemia mundial COVID19 algunos directivos optaron por promover sus aplicaciones digitales para que los clientes tuvieran la opción de adquirir sus productos o servicios a domicilio de forma segura ante la contingencia provocada por el coronavirus (Arango-Pastrana et al., 2021; Martín-Peña y Díaz-Garrido, 2008).

Por tanto, la actividad empresarial es prioritaria para cualquier economía interesada por alcanzar los mejores indicadores de bienestar para su población, en otras palabras, impulsar un ambiente sano de negocio es un eje vital para los gobiernos y muy deseado por los directivos que deseen expandirse geográficamente a otros mercados o crecer en su mercado nacional (Kaplan y Norton, 2008; Navas y Ortiz, 2001, 2002). De ahí, la importancia gestionar las metas estratégicas mediante el marco de trabajo del cuadro de mando integral (CMI).

El objetivo central del presente trabajo es el diseño del CMI de un negocio virtual mediante el uso del software especializado de toma de decisiones The Business Strategy Game (BSG) que pretende responder a la pregunta de investigación: ¿Cuáles enseñanzas puede aportar un CMI elaborado a partir de un negocio virtual para los tomadores de decisiones?

Por todo lo anterior, se inicia la ponencia con el marco teórico sobre el tema de investigación. Se continua con el método utilizado en este estudio. Luego se presentan los resultados obtenidos y, finalmente, se resumen las conclusiones más relevantes para los académicos y tomadores de decisiones.

Marco Teórico

En un mundo globalizado y altamente dinámico, las organizaciones requieren llevar a cabo una planificación estratégica profesional para anticipar los peligros potenciales y prevenirlos o minimizarlos de forma eficiente, con ello, se busca alcanzar el éxito deseado por la junta directiva y las partes interesadas de esta. En este sentido, desarrollar un sistema que identifique, evalúe y optimice los recursos y capacidades clave de una organización, podría ayudar a la identificación de recursos tangibles e intangibles, así como la evaluación de las capacidades organizativas para aprovechar al máximo esos recursos.

Al respecto, la teoría de recursos y capacidades señala que identificar y aprovechar las fortalezas internas de la organización, así como desarrollar capacidades distintivas que generen una ventaja competitiva sostenible en el mercado, representa una estrategia empresarial que genera valor en cada etapa del proceso, logrando detectar áreas de mejora y oportunidades para la diferenciación competitiva (Apodaca et al., 2016; Fong et al., 2017).

Por tanto, es fundamental para las organizaciones desarrollar esquemas de planeación estratégica que proporcionen un marco sólido para identificar y aprovechar esos recursos y capacidades con que cuentan en pro de alcanzar sus objetivos a largo plazo. Así mismo, es importante asegurarse de que los recursos estén asignados de manera efectiva para apoyar los objetivos estratégicos, y que las capacidades se desarrollen en línea con las necesidades del mercado y las metas organizacionales.

Cabe señalar que existen modelos de planificación donde las mediciones financieras otorgan a los tomadores de decisiones parte de la información requerida para lograr sobrevivir en un mercado competitivo (Cárdenas, 2007). Sin embargo, los mejores modelos de decisión son aquellos que integran tanto medidas financieras como no financieras en el diseño de objetivos estratégicos y enfocados en la evaluación del desempeño organizacional. En este sentido, sobresale el CMI o Balanced Scorecard por su denominación en inglés, el cual puede ser utilizado por todo tipo de organizaciones (Rodriguez et al., 2014; Xu et al., 2023).

El CMI es una herramienta estratégica desarrollada por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton en febrero de 1992 con el objetivo de introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia a largo plazo. Su nombre refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuaciones externas e internas (Kaplan y Norton, 2001:8).

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002) el CMI se conforma por una serie de objetivos financieros y no financieros que forman parte de un sistema integral de información o programas de comunicación para que todos los empleados en los distintos niveles de la jerarquía institucional los

conozcan y traduzcan en objetivos particulares, esquematizándolos en un diagrama gráfico con la finalidad de alinear las relaciones de interdependencias que determinen sus causas y efectos, así como la coherencia que mantienen con la misión y visión de la organización.

El CMI es mucho más que una simple recopilación de indicadores propuestos por la gerencia para medir el desempeño organizacional en todas las áreas o divisiones de trabajo. El CMI es un instrumento que facilita la formulación, implementación, seguimiento, y evaluación de la estrategia general y específicas al promover la participación de todos los integrantes de la organización (i.e. desde la Directiva hasta el personal operativo). La armonía entre de los indicadores y la estrategia general es un aspecto medular del CMI (David y David, 2017; Rodrigues et al., 2014).

El objetivo principal del CMI como herramienta de gestión es traducir la estrategia global de la organización en objetivos de desempeño. Es decir, el CMI permite convertir la visión y misión organizacional en acción y resultados concretos, ello a través de la alineación de los objetivos de desempeño planteados de manera oportuna y relevante (Blanco et al., 1999) y al comparar los planes trazados con los resultados obtenidos, ayuda a los tomadores de decisiones a evaluar y ajustar las estrategias diseñadas, así como los planes de acción que de ellas se deriven.

Es importante señalar CMI las ventajas de gestionar este instrumento: involucrar a todo el personal hacia la estrategia global, alinear los objetivos, metas, e indicadores, promover el pensamiento proactivo, minimizar los errores ocasionados por el diseño de objetivos confusos o ambiguos, entusiasmar al personal, crear una conciencia colectiva de la razón de ser de la organización, entre otros (David y David, 2017; Cárdenas, 2007; Wang et al., 2020).

Pero, probablemente, una de las mayores limitaciones del CMI es que su utilidad está condicionada desde el mismo momento de su gestación, los resultados comprueban que las empresas que siguen una estrategia defensiva atribuyen una mayor importancia a la perspectiva financiera o equivalente del CMI (Rodrigues et al., 2014; Wang et al., 2020).

En sí, el CMI evolucionó desde un sistema de evaluación del desempeño y de la actuación de la compañía hacia un sistema de gestión estratégica, que además de medir el rendimiento de un hecho anterior impulsa el rendimiento en el futuro, posibilitando un enfoque más proactivo para establecer objetivos, comunicar la estrategia a los trabajadores, realizar la estrategia, aprender y adaptar la misma a modificaciones registradas en el entorno envolvente de la empresa (Kaplan y Norton, 2002).

Se ha confirmado que las entidades que poseen una misión, visión y unos objetivos claramente definidos, llevan a cabo un proceso de planificación estratégica (Rodrigues et al., 2014). No hay duda de que el CMI es una herramienta que permite asociar la estrategia con el plan de gestión, ayudando a optimizar los resultados de la compañía, se puede decir que el CMI es un sistema estratégico en sí mismo, con un enfoque integrador (Cárdenas, 2007; Wang et al., 2020).

De esta forma, el CMI aporta solución de problemáticas organizacionales ya que ofrece un método estructurado de selección de indicadores y esto permite que se produzca una mejor adaptación dentro de la gestión de la empresa como herramienta de apoyo. Para tal efecto, el CMI plantea cuatro perspectivas que agrupan los objetivos e indicadores que habrá de perseguir la organización: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Cárdenas, 2007; Xu et al., 2023).

La primera de ellas, perspectiva financiera está orientada al planteamiento de objetivos que contribuyan a maximizar el valor de los accionistas, traducido en indicadores relacionados con la rentabilidad, incremento de ingresos, reducción de gastos, aumento de las ganancias, entre otros (Muñoz, 2009).

La perspectiva del cliente indica cómo pretende la organización ser vislumbrada por sus clientes, ello mediante una serie de productos o servicios que generen valor y contribuyan al crecimiento en la competitividad empresarial. Algunos de los indicadores de medición en la perspectiva del cliente son la satisfacción, incremento, retención y rentabilidad del cliente, así como la cuota de mercado lograda por la organización (Pérez y Pirona, 2012).

En la perspectiva de procesos internos se explica el procedimiento que los negocios deben de seguir para ser excelentes y así satisfacer a sus accionistas y clientes, para ello se identifican los procesos críticos de éxito en los que la organización debe enfocar su atención a fin de garantizar la entrega de un producto o servicio de calidad al cliente. A menudo en esta perspectiva se evalúan tres indicadores clave para la medición en la efectividad de los procesos internos: el tiempo de ciclo del proceso, la calidad y productividad (Niven, 2003).

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento constituye la base en la pirámide de éxito de las demás perspectivas del CMI. En ésta se contemplan los cambios y mejoras respecto al capital humano, la infraestructura e información que la organización necesita mejorar para hacer realidad su visión. Algunos de los indicadores clave para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son la satisfacción, motivación y productividad de los empleados, así como la capacidad de los sistemas de información y el empowerment (Alves et al., 2014).

Método

Esta investigación diseñó el marco de trabajo del CMI para la empresa virtual “ALFA”, con la intención de ayudar a los estrategas en su labor de elegir siempre la alternativa óptima para cada situación o contingencia que se les presente, debido a la alta tasa de competitividad en prácticamente en cualquier industria. En otras palabras, se responde a la pregunta de investigación ¿Cuáles enseñanzas puede aportar un CMI elaborado a partir de un negocio virtual para los tomadores de decisiones? Por eso, el estudio se efectuó bajo el método de estudio de caso, asimismo, se empleó la

herramienta analítica gerencial de CMI. Mediante la Tabla 1 se presenta la ficha técnica del trabajo realizado.

Tabla 1. Ficha técnica de investigación

Concepto	Descripción
Diseño de investigación	Investigación exploratoria
Objeto de estudio	Empresa virtual “ALFA”
Enfoque de estudio	Estudio de caso
Periodo de tiempo del trabajo	agosto 2023 – enero 2024
Instrumento	CMI
<i>Software</i>	BSG

Asimismo, se optó por utilizar el *software* especializado de toma de decisiones BSG. Dicho paquete electrónico de negocios fue elegido por ser utilizado ampliamente de forma global, tanto en organizaciones para capacitar a la platilla gerencial, como en Instituciones de Educación Superior, ya sean públicos o privados. Asimismo, porque permite abordar una amplia gama de diferentes decisiones empresariales de alto impacto en los objetivos corporativos planteados, por ejemplo: ciudadanía corporativa, pronóstico de ventas, capacidad de la planta, distribución, marketing, contratación de celebridades, operaciones de marca privada, finanzas y flujo de efectivo, etc (Thompson, et al., 2022a, 2022b).

En este sentido, la industria del calzado deportivo es el entorno en el que los diferentes participantes “juegan” en su rol de directores ejecutivos en el BSG. En la citada industria los participantes deben esforzarse por ser los mejores a través de armonizar los cinco criterios medulares de éxito: precio de la acción, ganancia por acción, imagen corporativa, calificación crediticia, y *return of equity* (ROE) (Thompson, et al., 2022a, 2022b).

Por consiguiente, el BSG motiva a los participantes a priorizar con la misma importancia cada uno de los cinco criterios claves porque, al igual que el mundo real, todos ellos están interconectados por hilos invisibles y, consiguientemente, desatender a uno de ellos implica perjudicar a los demás. Por ello, los factores tangibles como intangibles deben ser evaluados meticulosamente a pesar de la dificultad intrínseca de los activos intangibles para darles una acertada valoración monetaria.

En este orden de ideas, los cinco criterios medulares o básicos para evaluar la toma de decisiones gerencial se explican a continuación:

A) Precio de la acción: El precio de la acción está directamente ligado a la buena “percepción” que el mercado bursátil tenga del trabajo directivo ejecutado por una empresa, esto es, si la alta gerencia toma acertadas decisiones, consigue ventajas competitivas que la afiancen en la industria, y logra cumplir con creces cada uno de los objetivos trazados, cabe esperar que el precio de la acción aumente porque genera mayor confianza de inversión en el mercado bursátil y, por tanto, sus acciones

son deseadas por dicho mercado (David y David, 2017; Isoherranen y Kess, 2011).

B) Ganancia por acción: Es una medida financiera que determina que tan rentable es una empresa para sus accionistas. La forma típica de calcular dicha rentabilidad es mediante la división de la ganancia total entre el número total de acciones emitidas (Knott, 2006; Martín-Peña y Díaz-Garrido, 2008; Mayfield et al., 2007).

C) Imagen corporativa: Tener una buena imagen pública es importante por varios motivos, entre los más relevantes pueden mencionarse dos: 1. impulsar las ventas y 2. maximizar la motivación del personal. Un error frecuente cuando se juega en el BSG consiste en minimizar las recompensas y salario de los empleados para “maximizar” las utilidades. Esto repercute en una fuerza laboral poco motivada, por ende, elabora un calzado deportivo defectuoso y, como cabría de esperar, deja disgustado al cliente lo que influye negativamente en la imagen corporativa (O’Regan y Ghobadian, 2006; Porter, 2009).

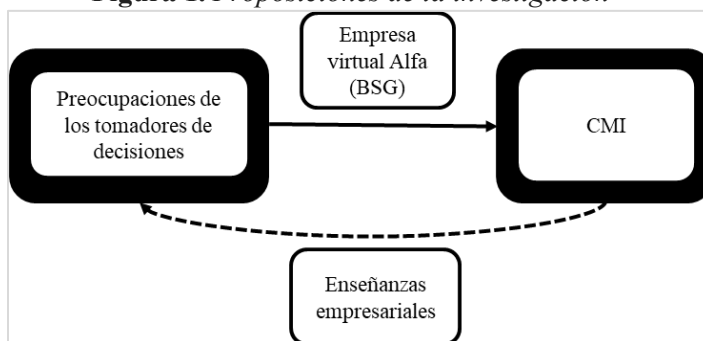
D) Calificación crediticia: Como cualquier negocio, disponer de una liquidez de efectivo para hacer frente a los panoramas adversos, situaciones imprevistas, o capitalización de nuevas oportunidades de inversión, se vuelve crucial en el ambiente competitivo. Tener una excelente calificación crediticia en el simulador (A+) les permite a los negocios gestionar un crédito bancario con la tasa de interés más accesible y a los mejores plazos. El incremento de la calificación crediticia depende, en mayor medida, de la solvencia que se posea para cubrir los préstamos solicitados en tiempo y forma, es decir, una empresa con finanzas poco sanas y pagos morosos obtendrá la peor calificación crediticia del BSG (C-) para compensar el riesgo inherente que implica para la Institución Bancaria (Stambaugh et al., 2011).

E) ROE: Es la razón financiera por excelencia para determinar qué tan eficiente es una empresa para generar utilidades. Se determina mediante la fórmula de: utilidad neta / patrimonio neto. Entre más alto sea el ROE se considera que la empresa es más eficiente. Por ejemplo, un resultado de \$5.00 puede interpretarse de la siguiente manera: “por cada dólar que invertí en el negocio este me generó 5 dólares”. Por el contrario, si el resultado fuese negativo la lectura de este sería: “por cada dólar que invertí en el negocio este me pidió 5 dólares adicionales” (Walker, 2013).

Finalmente, y a manera de resumen de la proposición general de este trabajo académico, se presenta la Figura 1. Dicha propuesta consiste en como los simuladores de negocio podrán ser capitalizados de mejor manera por los tomadores de decisiones al trabajar en escenarios más cercanos a las preocupaciones cotidianas a las que se enfrentarán (e.g. la alineación de los objetivos, metas, indicadores, e iniciativas para cada área de la organización). En vez de limitarse únicamente al análisis de los resultados financieros alcanzados, los tomadores de decisiones deben aprovechar el juego virtual en el desarrollo de más herramientas gerenciales que fomenten el pensamiento previsor o

proactivo y, a su vez, sirvan de guía en la solución de retos futuros (e.g. CMI).

Figura 1. *Proposiciones de la investigación*



Resultados

La toma de decisiones acertadas siempre ha sido un reto constante para los tomadores de decisiones, de ello depende el éxito a corto, mediano, y largo plazo para cualquier tipo de organización, por ejemplo: pública-privada, nacional-extranjera, servicio-comercial-industrial, pequeña-grande, lucrativa-no lucrativa, etc. Así pues, los estrategas gerenciales inquebrantablemente tratan de aprovechar los recursos disponibles de la manera más eficiente y eficaz posible (Porter, 2002, 2009). Para ejemplificar lo anterior, se puede considerar el caso particular de éxito de Google que logró convertirse en el buscador de Internet predilecto de los internautas por su modelo de negocio, es decir, ofrecer un excelente catálogo de servicios de forma gratuita y, paralelamente, mantener una imagen empresarial “juvenil” y “dinámica” que le permita permanecer vigente. Así pues, los tomadores de decisiones de Google comprendieron que las utilidades de la empresa deberían de proceder de la publicidad del buscador y no del cobro de algún tipo de suscripción por utilizar dicha plataforma electrónica (Cekuls, 2022).

Toda decisión es de vital importancia administrativa, desde las decisiones más rutinarias (e.g. seleccionar el menú de la cafetería) hasta las más complejas (e.g. expansión geográfica del negocio). Como cabría de esperar, a mayor jerarquía gerencial las decisiones serán más complejas y menos rutinarias, lógicamente, en caso contrario ocurrirá el escenario opuesto (Aragón-Sánchez y Sánchez-Marín, 2005).

La enorme presión por elegir la opción óptima, incita a los estrategas a utilizar el enorme catálogo de herramientas administrativas para auxiliar en la toma de decisiones (Isoherranen y Kess, 2011). Dentro de las herramientas gerenciales más conocidas se podrían citar: matriz de misión y visión, matriz de evaluación de los factores externos, matriz de evaluación de los factores internos, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), análisis de fuerzas industriales de

Potter, presupuestos, diagrama de pescado, mapas conceptuales, entre otras (David y David, 2017; Hitt et al., 2008; Knott, 2006).

Para complementar el análisis efectuado correspondiente a la empresa virtual ALFA, se desarrolló un análisis FODA que sirvió de guía para la subsecuente construcción del CMI porque es indispensable conocer los principales factores internos (i.e. fortalezas y debilidades) y los factores externos (i.e. oportunidades y amenazas) para diseñar estrategias de forma profesional (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Análisis FODA de la empresa ALFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en América del norte y región de Asia y el pacífico. • Situación financiera sólida. • Buena reputación. • Experiencia de 10 años en el mercado de calzado deportivo. • Canales de distribución adecuados para llegar a los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Industria de calzado en crecimiento. • Calidad en los materiales de elaboración del zapato deportivo. • El precio competitivo del producto. • Posición geográfica estratégica.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de producción diferente en cada una de las instalaciones. • Inversión en maquinaria desigual en las instalaciones. • Escasa especialización en conocimientos técnicos propios del personal. • Falta de un programa de crecimiento profesional integral que impulse la proactividad profesional del personal. • Desequilibrio en los costos de producción de un periodo a otro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas competitivas de la misma industria. • Ingreso de nuevos competidores tanto nacionales como internacionales. • La inestabilidad de la economía mundial. • El aumento de precios de las materias primas. • Cambios continuos en las tendencias de la moda del calzado deportivo.

Así pues, mediante la Tabla 3 se presenta el CMI desarrollado a partir del análisis FODA determinado para la empresa ALFA y en el cual se desarrollan las cuatro perspectivas que lo integran: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva procesos internos, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Nuevamente, es importante recalcar que todas las perspectivas son igualmente importantes para alcanzar el éxito organizacional.

Tabla 3. CMI desarrollado

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta anual	Acciones estratégicas	Categoría	Responsable
Financiera	Homogenizar el precio de cada par de calzado deportivo en ambas empresas	Precio del par de calzado deportivo	El modelo de gama media estará a la venta por \$30 dólares. El modelo de gama estará a la venta de \$50 dólares.	Establecer una estrategia de liderazgo de costos para potenciar la venta de los dos modelos que se producen. Aprovechando la economía a escala. Producir productos estandarizados. Implementar una cultura de reducción de costos.	Alta	Director Ejecutivo
	Optimización de activos	Capacidad de Producción	Tener una capacidad de 6,000, 000 pares producidos por cada empresa.	Contratar proveedores de materia prima y materiales que puedan surtir en tiempo, forma y cantidades solicitadas e implementar una estrategia de integración vertical hacia atrás con el fin de asegurar el suministro de materiales y la calidad del producto final.	Media	Director Financiero
	Adquisición de activos	Adquisición de Activos	Invertir como máximo 10 mil dólares en adquisición de activos para cada empresa.	Comprar maquinaria y equipo adecuado para homogenizar la calidad en la transformación de la materia prima.	Media	Director Ejecutivo
	Aumentar la Rentabilidad	ROE	Incrementar el porcentaje de ROE en un 5%	Implementar un control efectivo sobre los costos y gastos, mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos, mejorar la cartera de proveedores, invertir en tecnología.	Alta	Director Financiero
Clientes	Volumen de clientes	Porcentaje de volumen de clientes	Se pretende incrementar entre el 10% y 15% del volumen de clientes ubicados en Norte América, Europa y Asia.	Incrementar el ticket de compra: Por medio de la información obtenida mediante esta estrategia nos ayudara a segmentar a nuestros clientes por gustos, necesidades y expectativas y así potenciar el consumo de nuestros productos y aumentar el volumen de clientes.	Media	Director de Marketing
	Satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos	Obtener entre un 80% y 90% de clientes satisfechos	<p>Demostrar interés por su bienestar brindándoles la mejor atención posible. Es muy útil contar con un sistema de gestión de relación con clientes (o CRM) en el que se disponga de todo el historial de compras que permita conocer las necesidades e incluso los motivos de queja anteriores de nuestros clientes.</p> <p>Medición objetiva y subjetiva de la interacción con el cliente: Se usarán métricas como el tiempo que pasa el cliente en nuestro sitio web, el tiempo de vida del cliente con la marca, medir el sentimiento y</p>	Alta	Director Comercial

	Rentabilidad del cliente	Porcentaje de rentabilidad de cliente	Obtener un 85% de rentabilidad de los clientes	el comportamiento del cliente a través de encuestas telefónicas u <i>online</i> . Ampliar el alcance del producto y el mercado concentrándose en clientes específicos en Norte América, Asia y Europa concentrando clientes en áreas geográficas y segmentos de mercado. Ofrecer una estructura de precios adecuada a cada zona geográfica y a cada nicho de clientes específicos.	Media	Director de Marketing
	Aumentar la cuota de mercado	Porcentaje de cuota de mercado	Aumentar la cuota de mercado en un 60% para Norteamérica y en un 35% para Europa y Asia.	Homogenizar la calidad, la producción, atención y servicio al cliente en las distintas compañías con el propósito de impactar de forma adecuada e importante en ambos continentes y así tener un margen más alto de lograr el porcentaje deseado de presencia en los mercados meta.	Media	Director Comercial
	Numero de pares deportivos elaborados	Producción Disponible	Tener una capacidad de 6,000, 000 pares producidos por cada empresa	El proceso de diseño, elaboración y calidad será llevado bajo los mismos estándares en ambas empresas con el propósito de mejora continua y la reducción de pérdidas, aumentar la producción y evitar la variación en la forma de diseñar y producir el producto.	Alta	Director de Servicios Administrativos
Procesos internos	Adhesión en los procesos	Porcentaje de procesos realizados con efectividad	Lograr un 90% de efectividad en cada uno de los procesos realizados.	Definir la forma de ejecutar cada uno de los procesos anteriormente mencionados, informando ampliamente como se han de ejecutar cada uno de ellos y por medio de esto propiciar la adhesión en cada uno de los procesos y con ello la mejora continua.	Alta	Director operativo
	Capacitación continua	Porcentaje de personal capacitado	Lograr el 100% de personal capacitado en ambas empresas	Desarrollar un modelo de capacitación continua que permita al trabajador conocer el negocio y el producto, desempeño específico de su área y proceso, conocer las políticas y la normatividad que regirá su actividad y desempeño. Este programa de capacitación les brindara competencias comerciales, de atención al cliente, de liderazgo y técnicas específicas en el desempeño de su cargo	Alta	Director de Servicios Administrativos
	Certificación del personal	Porcentaje de personal certificado	Lograr el 100% de personal capacitado en ambas empresas	Certificar al personal en: Aplicación de 5s. Si Sigma. En diseño del calzado En asesoramiento de venta. En atención al cliente	Media	Director operativo
Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción del personal	Porcentaje de percepción del	Una percepción positiva del 90%.	Recompensar la productividad del personal de la empresa con incentivos monetarios y no monetarios	Alta	Director de Recursos Humanos

	clima laboral		(convivencias familiares, programas de bienestar, formación integral continua del personal, entre otros.)		
Productividad de personal	Productividad en ventas	Ventas anuales mundiales de \$11,000,000	Recompensar con incentivos monetarios y no monetarios al personal de ventas que logra el objetivo esperado con el propósito de impulsar el compromiso y productividad.	Alta	Director Comercial
Retención del personal	Porcentaje de rotación de personal	Disminuir la rotación de personal en un 5%.	Promover planes de carrera para que conforme se desarrolla profesionalmente por ende se abrirán opciones de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.	Media	Director Comercial
Desarrollo de Oportunidades	Número de proyectos	Trabajar anualmente un promedio de dos proyectos como mínimo.	Implementar programas de bienestar tales como: apoyos para la salud mental, descuentos en centros de salud, en centros deportivos, Clases de Yoga. Promover la política de presentar ideas y proyectos propios o sumarse a trabajar en proyectos existentes enfocados a la mejora continua, calidad, producción para que el personal de la empresa pueda mostrar su valía, valor agregado y crecimiento profesional.	Media	Director de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis desarrollado con el BSG.

Discusión y conclusiones

Al diseñar el CMI es importante resaltar que esta herramienta de gestión y de control es de vital importancia para el administrador al momento de la toma de decisiones, ya que esta herramienta tiene la virtud y la bondad de combinar la estrategia y la forma en que será evaluada la misma, le dará la posibilidad al administrador de comparar los planes con los resultados obtenidos y así, proporcionar información suficiente para ajustar la estrategia y los planes de acción. El CMI será la guía para que todo este alineado conforme a la misión y visión institucional y será el encargado de traducirlas en acciones y resultados concretos.

En conclusión, el CMI es muy útil para las organizaciones, porque de esta forma pueden tomar mejores decisiones a corto y largo plazo, diseñar nuevas estrategias que los ayuden a ser competentes y lograr tener una buena imagen ante sus clientes y así conseguir su lealtad ante toda la competencia que esta tenga, siempre que este se ejecute correctamente como herramienta de gestión a fin de asegurar la alineación en el funcionamiento de la organización, desde su visión y misión hasta el diseño de objetivos, estrategias e indicadores. Es decir, el éxito que tiene el CMI depende esencialmente de cuatro aspectos fundamentales, que son la definición de la estrategia, la selección de mediciones, del proceso de creación y de la filosofía que se trata de comunicar a través de este.

Por ello, a partir de este estudio exploratorio se buscó principalmente ayudar a los tomadores de decisiones actuales y futuros con una serie de enseñanzas empresariales por medio del CMI y, por otro lado, que el CMI desarrollado se basó en un simulador de negocios (i.e. BSG). Sin embargo, hay que reconocer que está sujeto a una serie de restricciones como cabría de esperar de cualquier simulador de negocios (e.g. los plazos de tiempo previamente asignados, los indicadores que se pueden determinar, las opciones a elegir, etc.).

De ahí que una futura línea de investigación a considerar es la matriz FODA, a partir del análisis realizado por e esta herramienta se puede establecer de mejor manera los indicadores que se evaluarán en cada una de las perspectivas que contempla el CMI, ya que por medio de la matriz FODA se analizan las fortalezas y debilidades de forma interna, junto con ellas las oportunidades y debilidades de forma externa, lo cual brindará una visión y perspectiva muy general del entorno para establecer indicadores, metas y objetivos adecuados.

Referencias

Alves, D., Ferraz, O., Chiari, E. C., Ofenhjem, A. y Goncalves, W. A. (2014). La dinámica de la perspectiva aprendizaje y crecimiento del BSC en el contexto de la planificación estratégica de una fábrica alemana del sector automotriz. *Invenio*, 17(33), 87-10. En:

- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4842023>
- Apodaca, L. E. y Maldonado, S. E. y Máñez, A. I. (2016). La Ventaja competitiva, desde la teoría de recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9 (1) 69-80.
- Aragón-Sánchez, A. y Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00138.x>
- Arango-Pastrana, C., Osorio-Andrade, C., y Arango-Espinal, E. (2021). eWOM en los tiempos de la COVID-19: un análisis empírico de marcas colombianas en Facebook. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 28-36. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4267>
- Blanco, M., Aibar, B. y Cantorna, S. (1999). El enfoque conductual y su reflejo en un cuadro de mando integral. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 28(98), 77-104. En: <https://www.jstor.org/stable/42785210>
- Cárdenas, T. (2007). Cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica. *Perspectivas*, 1(19),75-92. En: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453007.pdf>
- Cekuls, A. (2022). AI-Driven Competitive Intelligence: Enhancing Business Strategy and Decision Making. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 12(3), 4-5. <https://doi.org/10.37380/jisib.v12i3.961>
- David, F. R. y David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Fong, C., Flores, K. E. & Cardoza L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Hitt, M. Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Cengage Learning.
- Huerta, P. Navas, J. y Almodóvar, P. (2004). La diversificación desde la teórica de recursos y capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*, 14(1), 87-104. En: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1301196>
- Isoherranen, V. y Kess, P. (2011). Analysis of Strategy by Strategy Typology and Orientation Framework. *Modern Economy*, 2(4), 575-583. <https://doi.org/10.4236/me.2011.24064>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto.
- Knott, P. (2006). A typology of strategy tool applications. *Management Decision*, 44(8), 1090-1105. <https://doi.org/10.1108/00251740610690630>
- Martín-Peña, M. L. y Díaz-Garrido, E. (2008). Typologies and taxonomies of operations strategy: a literature review. *Management Research News*, 31(3), 200-218. <https://doi.org/10.1108/01409170810851294>
- Mayfield, M., Mayfield, J. y Stephens, D. (2007). The relationship of generic strategy typing and organizational longevity: A preliminary analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology. *Competitive Review: An International Business Journal*, 17(1/2), 94-108. <https://doi.org/10.1108/10595420710816641>
- Muñoz, E.C. (2009). Cuadro de mando integral (balanced scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación Bibliotecológica*, 23(48), 105-126. En: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2009000200005&script=sci_abstract
- Navas, J. y Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas.
- Navas, J. y Ortiz, M. (2001). Gestión del conocimiento y capital intelectual: Algunos aspectos conceptuales. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 11(1), 35-48. En: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495005.pdf>
- Navas, J. y Ortiz, M. (2002). El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía industrial*, 346, 163-171. En:

- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=716729>
- Netz, J., Brundin, E., y Svensson, M. (2020). Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. *Long Range Planning*, 53(5). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101910>
- Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar la gestión y mantener los resultados*. Gestión 2000.
- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2006). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow typology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 603-620. <https://doi.org/10.1108/17410380610668540>
- Pérez, D. C. y Pirona, J. A. (2012). Perspectiva financiera y de clientes del cuadro de mando integral aplicadas a la gerencia media de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). *Multiciencias*, 12(1), 158-163. En: <https://www.redalyc.org/pdf/904/90431109025.pdf>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA.
- Porter, M. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janés.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. Patria
- Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Reed, R. y Defillippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102. <https://doi.org/10.2307/258107>
- Rodrigues, P., Aibar, B. y Lima, L. (2014). La adopción del cuadro de mando integral en organizaciones portuguesas: Variables contingentes e institucionales. *Intangible Capital*, 9(2), 491-525. En: <https://www.redalyc.org/pdf/549/54928232003.pdf>
- Stambaugh, J. E., Yu, A. y Dubinsky, A. J. (2011). Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(1), 49-63. En: <http://www.na-businesspress.com/JMPP/StambaughWeb.pdf>
- Strandskov, J. (2006). Sources of competitive advantages and business performance. *Journal of Business Economics and Management*, 7(3), 119, 129. <https://doi.org/10.3846/16111699.2006.9636132>
- Thompson, A. A., Stappenbeck, G. J., Reidenbach, M. A., Thrasher, I. F., y Harms, C. C. (2022a). *The Business Strategy Game. Competing in a Global Marketplace: Instructor's Guide*. Mc Graw Hill Education
- Thompson, A. A., Stappenbeck, G. J., Reidenbach, M. A., Thrasher, I. F., y Harms, C. C. (2022b). *The Business Strategy Game. Competing in a Global Marketplace: Player's Guide*. Mc Graw Hill Education
- Walker, R. M. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685. <https://doi.org/10.1111/puar.12073>
- Wang, X., Zeng, D., Dai, H., y Zhu, Y. (2020). Making the right business decision: Forecasting the binary NPD strategy in Chinese automotive industry with machine learning methods. *Technological Forecasting and Social Change*, 155(1). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120032>
- Xu, X., Cuong, T. N., Kim, H. S., y You, S. (2023). Observed-based decision-making strategy of supply chain management under business disruptions. *Journal of Control and Decision*, 10(4), 504-513. <https://doi.org/10.1080/23307706.2022.2109074>
- Zehir, C. Acar, A. y Tanriverdi, H. (2006). Identifying organizational capabilities as predictors of growth and business performance. *The business review, Cambridge*, 5(2), 109-116. En:

https://www.academia.edu/930648/Identifying_organizational_capabilities_as_predictors_of_growth_and_business_performance



© 2024 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN
Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución
4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>