

El Cuadro de Mando y la rentabilidad de las PYMES en las empresas del Sector Turístico Campechano

Mario Javier Fajardo

Universidad Autónoma de Campeche
marfa.0712@gmail.com

Luis Alfredo Arguelles Ma

Universidad Autónoma de Campeche
luisarguellesmaa@hotmail.com

Roger Manuel Patron Cortes

Universidad Autónoma de Campeche
roger_patron_cortes@hotmail.com

Resumen

El presente estudio se desarrolló considerando a las pymes del sector turístico de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche; es de tipo no experimental, pues los fenómenos son observados y no modificados. En este trabajo se analiza el uso del cuadro de mando como herramienta estratégica para medir la rentabilidad de las pymes considerando las perspectivas financiera, perspectivas de los clientes, perspectivas de los procesos internos del negocio y perspectivas de aprendizaje y crecimiento. El resultado será el grado de rentabilidad en los negocios y su desarrollo.

Palabras claves: Cuadro de Mando, rentabilidad, PYMES

Introducción

En este trabajo se desarrolla un modelo de análisis de costos considerando el cuadro de mando, en las pymes del sector turístico hotelero en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche.

El cuadro de mando equilibra el uso de las medidas financieras y no financieras del desempeño para evaluar la actuación a corto y largo plazo. Esta herramienta permitirá establecer la estrategia a utilizar, y comparar sobre la posesión competitiva de su negocio, en la actividad que desenvuelve.

Planteamiento del problema

Las empresas de servicios están pasando por una transición muy turbulenta. La abolición de determinadas normas legales, la internacionalización, la presencia de poderosos competidores extranjeros y la creciente inestabilidad de los mercados hacen que hoy les sea más difícil que nunca competir eficazmente.

Determinar la productividad y, por extensión, controlarla a partir de la medición de resultados concretos, es otro instrumento propio de la industria que se aplica de forma inadecuada y persistente por parte de las empresas de servicios. (Shaw, 1991)

Las empresas lucrativas necesitan herramientas que le muestren los indicadores de alerta al medir las metas financieras. Las herramientas y estrategias son importantes para los empresarios, porque le permiten evaluar sus medidas financieras y comparar su posesión competitiva del negocio y mejorar la rentabilidad, en su actividad.

Las empresas de servicios, igual que las comerciales e industriales, tienen la necesidad de generar información de sus operaciones que les permita tomar decisiones.

Pregunta de investigación.

¿El cuadro de mando como herramienta estratégica para medir la rentabilidad de las pymes considerando las perspectivas financiera, perspectivas de los clientes, perspectivas de los procesos internos del negocio y perspectivas de aprendizaje y crecimiento, se usa en las pymes del sector turístico hotelero en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche?

Objetivo general

Determinar si el cuadro de mando se usa como una herramienta que permita establecer la estrategia a utilizar, y comparar sobre la posesión competitiva del negocio.

Objetivos particulares

Determinar la aplicación del cuadro de mando para medir las perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno del negocio, y del aprendizaje y crecimiento

Marco teórico

Horngren, Datar y Foster (2007), hacen referencia a Kaplan y Norton, “El cuadro de mando traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas de desempeño que proporciona el marco de referencia propicio para implementación de su estrategia. El cuadro de mando no se concentra únicamente en el logro de los objetivos financieros. También pone de relieve los objetivos no financieros que una organización debe lograr para satisfacer sus objetivos financieros. El cuadro de mando mide el desempeño de una organización a partir de cuatro perspectivas: 1 financiera, 2 Clientes, 3. Procesos internos de los negocios, y 4 aprendizaje y crecimiento. “

Medir la rentabilidad de un negocio consiste en relacionar la cifra de utilidades logradas en un ejercicio con la de los activos utilizados para generarlas. (Ochoa, 2002)

Clasificación de las Pymes

El tamaño de la empresa se determina a partir del número de trabajadores, como se aprecia en la siguiente tabla 1.

Tabla 1:

Clasificación de las Empresas en México

Estratificación		
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicios	Desde 51 hasta 100
	Industria	Desde 51 hasta 250

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009

Las pequeñas y medianas empresas en Campeche

El Estado de Campeche, cuenta con 30,022 unidades económicas registradas de acuerdo al último censo económico (INEGI.2010), pudiendo observar que las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.78% del total, estas dos últimas, aportan a personal ocupado, remuneraciones pagadas y producción bruta el 29.4%, 18.25% y 2.73%, respectivamente, como se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2:

Integración de las Unidades Económicas en Campeche

Estratos por personal ocupado	UNIDADES ECONOMICAS		PERSONAL OCUPADO TOTAL		TOTAL REMUNERACIONES		DE PRODUCCION BRUTA TOTAL		TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	
	N° de empr esas	%	N° de pers onas	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
TOTAL	30,022	100.00%	168,919	100.00%	13,691,885	100.00%	720,980,407	100.00%	174,481,603	100.00%
Microempresa	28,313	94.31%	68,745	40.70%	866,094	6.33%	6,284,212	0.87%	5,980,406	3.43%
Pequeña Empresa	1,574	5.24%	38,491	22.79%	1,750,922	12.7%	13,761,427	1.91%	5,921,622	3.39%
Mediana Empresa	70	0.23%	11,171	6.61%	747,292	5.46%	5,898,401	0.82%	2,515,416	1.44%
Subtotal	29,957	99.78%	118,701	70.1%	3,364,308	24.5%	25,944,040	3.60%	14,417,444	8.26%
MiPyme Empresa Grande	765	8%0.22%	40750,5	0%29.9%	30810,32	7%75.4%	,040695,03	%96.4%	,444160,06	%91.7%
			12	0%	7,577	3%	6,367	0%	4,159	4%

Fuente: Elaboración propia con los censos económicos 2009. (INEGI.2010)

Tipo y diseño de la investigación

Esta investigación es de tipo no experimental de corte transeccional, los fenómenos son observados tal y como surgen, en el sector turístico hotelero de la zona centro de la ciudad de San Francisco de Campeche. Se inicia como una investigación exploratoria aplicando cuestionarios y utilizando la entrevista, acerca del tema; describiendo los hechos, los resultados obtenidos se analizan y se concluye.

Población y muestra

La investigación se realiza en el sector turístico hotelero de la ciudad de San Francisco de Campeche, municipio de Campeche, ubicados en el centro histórico de la localidad.

El último censo económico (INEGI. 2009), proporciona información sobre los 12 establecimientos de hospedaje ubicados en el centro histórico de la ciudad de San Francisco de Campeche.

Este estudio se realizó con 10 (83.33%), toda vez que en las 2 restantes no fue posible acceder a datos, por inaccesibilidad de los propietarios.

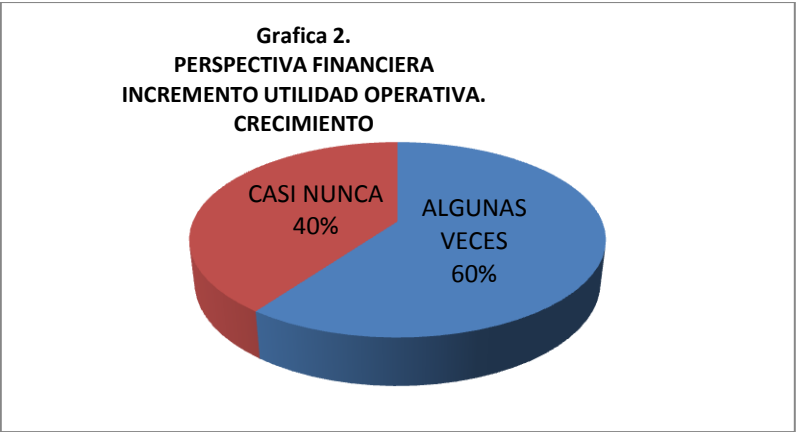
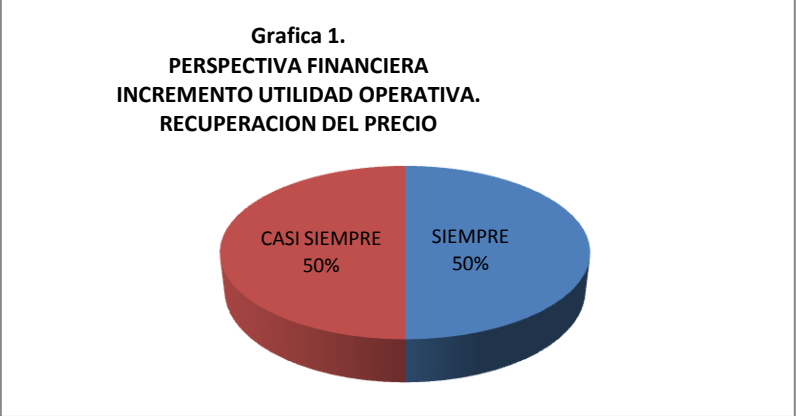
Instrumento

La información presentada, se obtuvo de la aplicación de un cuestionario (Anexo 1) y a través de la entrevista aplicada a los gerentes, con la finalidad de medir y describir las perspectivas del cuadro de mando de las pymes ubicadas en la Ciudad de San Francisco de Campeche, del sector turístico hotelero.

Resultados

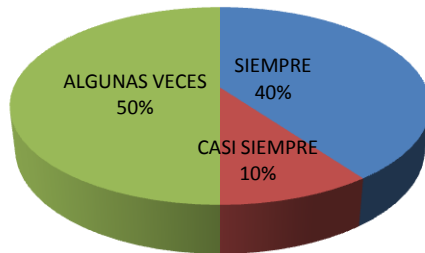
Al medir las variables que comprenden el cuadro de mando, en las PyMES del sector turístico hotelero de la zona centro de la ciudad de San Francisco de Campeche, en las cuales no se tienen establecido esta herramienta para la evaluación de su competencia y rentabilidad, se obtuvieron los resultados de cada una de las perspectivas.

En la perspectiva financiera, se considera la recuperación del precio y el crecimiento del negocio, arrojando los siguientes porcentajes (Gráficas 1 y 2):

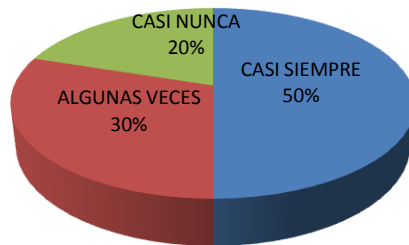


En la perspectiva del cliente, se considera la participación en el mercado y la satisfacción del cliente, arrojando los siguientes porcentajes (Graficas 3 y 4):

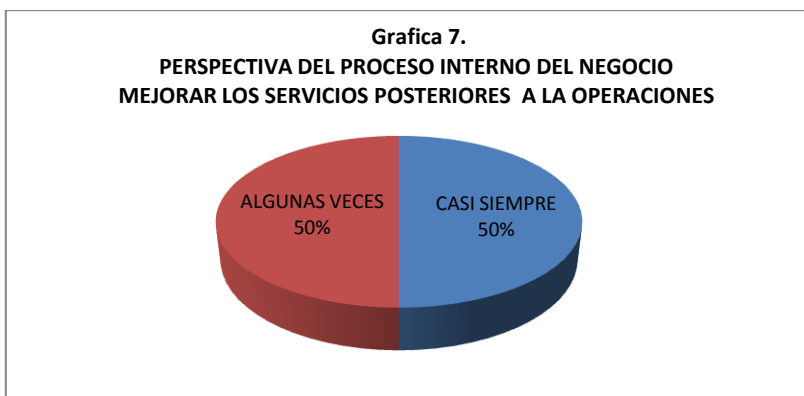
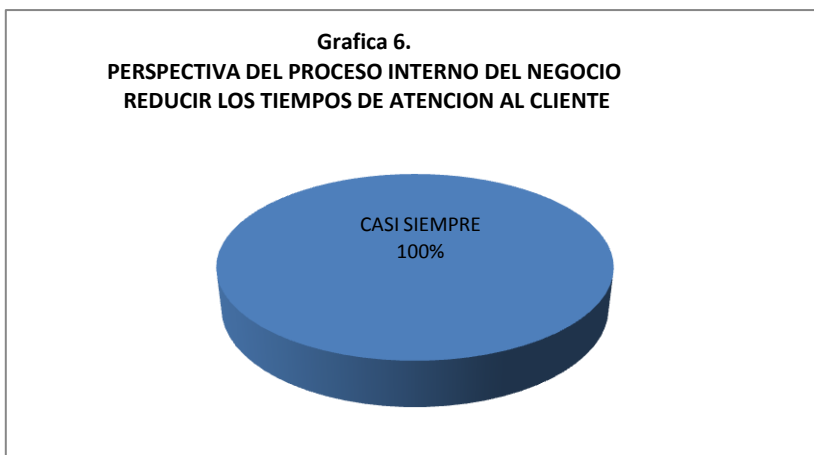
Grafica 3.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
INCREMENTO EN LA PARTICIPACION DEL MERCADO



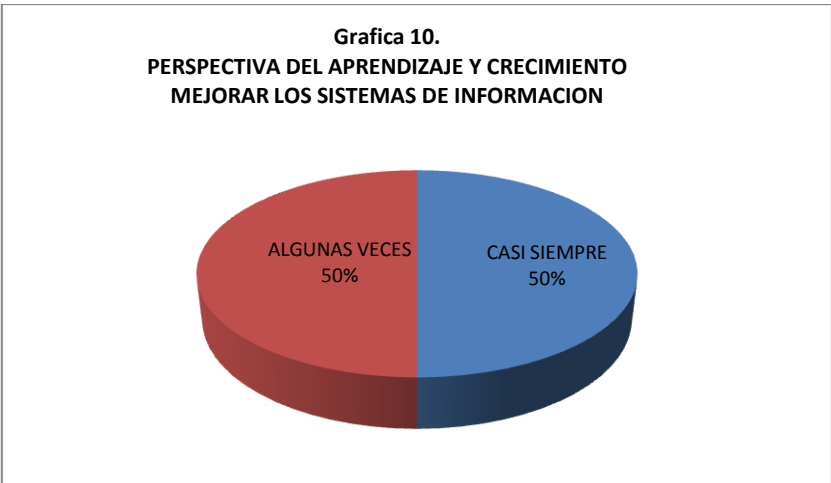
Grafica 4.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
INCREMENTO EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE



En la perspectiva del proceso interno del negocio, se considera la mejorar la calidad y la productividad, así como la reducción tiempo de atención al cliente, y mejorar los servicios posteriores a las operaciones, arrojando los siguientes porcentajes (Graficas 5, 6 y 7):



En la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, se considera la evaluación de satisfacción de los trabajadores, los empleados capacitados en la administración de procesos y calidad, y mejorar los sistemas de información, arrojando los siguientes porcentajes (Graficas 8, 9 y 10):



Conclusión

De acuerdo con los resultados de la investigación las acciones deben ser, incluir como una estrategia de negocio, el establecimiento del uso de la cuadro de mando como herramienta que permite medir las perspectivas y la rentabilidad de la empresa. Las utilidades financieras pueden no aparecer inmediatamente, sin embargo, el mejoramiento en las medidas no financieras implican un incremento del valor económico. La adopción de los cuadros de mando va ampliándose en el mercado, ya que las empresas quieren mejorar su grado de competencia y tener una marca de calidad.

Bibliografía

- Horngren, Charles; Datar, Srikant; Foster, George. (2007) Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial. Pearson-Prentice Hall. México
- INEGI.(2010): Censo Económico 2009. Recuperado el 15 de Julio de 2011, Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.censo2010.org.mx/>
- Ochoa Setzer, Guadalupe (2002) Administración Financiera. Mc GrawHill. México
- Shaw, John C. (1991) Gestión de Servicios. Díaz de Santos, S.A. México

Anexo 1 Cuestionario para describir las perspectivas del cuadro de mando.

El presente cuestionario forma parte de una investigación que tiene como finalidad describir las perspectivas del cuadro de mando de las pymes ubicadas en la Ciudad de San Francisco de Campeche, del sector turístico hotelero.

Marca con una (X) la opción que mejor se identifique con su empresa, de acuerdo con la siguiente:

PERSPECTIVA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1. FINANCIERA					
1.1 Incremento en la utilidad operativa proveniente de la recuperación del precio					
1.2 Incremento en la utilidad operativa proveniente del crecimiento					
2. DEL CLIENTE					
2.1 Incremento en la participación del mercado					
2.2 Incremento en la satisfacción del cliente.					
3.- DEL PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO					
3.1 Mejorar la calidad y la productividad					
3.2 Reducir los tiempos de atención					

al cliente					
3.3 Mejorar los servicios posteriores a la operación					
4.- DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
4.1 Evaluaciones de satisfacción de los empleados					
4.2 Empleados capacitados en la administración de procesos y calidad					
4.3 Mejorar los sistemas de información					

Gracias por su colaboración