

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



**“Valoración de un caso de competitividad en el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C. utilizando el Balanced Scorecard”**

**TESIS  
PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS.**

**Presenta:**

**Ma. Teresa Murrieta Mora**

**Director:**

**Dr. Sergio O. Vázquez Núñez.**

**Tijuana, B.C. a Diciembre 2019**

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera muy especial este trabajo de investigación a mi familia, ya que gracias a su apoyo incondicional logre alcanzar el objetivo, ellos son mi fuerza, mi motor, mi inspiración, son ese impulso que necesitaba cuando se presentaban obstáculos.

Cada día, cada hora, cada minuto dedicado al presente trabajo ha valido la pena y me llena de satisfacción, poder aportar un granito de arena a la gestión del conocimiento empresarial, área a la que me dedico profesionalmente.

Nunca es tarde para aprender, nunca es tarde para tratar de aportar, siempre a luchar por los sueños que claro que se pueden alcanzar.

Tenacidad, dedicación, perseverancia fueron las bases para lograr la meta trazada, que finalmente se alcanzó llevándome un gran aprendizaje.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración, que me haya brindado la oportunidad de estudiar el Doctorado en Ciencias Administrativas.

Agradezco a mi director de tesis el Dr. Sergio Octavio Vázquez Núñez, y a mi co-director Dr. Ismael Plascencia, por su tiempo, su consejo, su orientación, conocimientos, paciencia, disponibilidad que me brindaron, muchas gracias por todo, un enorme gusto haber tenido la oportunidad de trabajar con ustedes.

Mi eterno agradecimiento a la organización Grupo Vitivinícola del valle de Guadalupe, por tener la confianza de permitirme realizar una investigación dentro de la empresa.

A cada uno de mis maestros, les agradezco su esfuerzo por transmitir sus conocimientos y lograr sembrar en los estudiantes esa inquietud de tener una visión más amplia, tanto de forma personal como profesional.

A mis compañeros, especialmente a mis amigas Claudia Berra y Zurisaddai Rubio que logramos conformar un trabajo en equipo, esa diversidad de puntos de vista hizo más enriquecedora esta experiencia, llevándome una valiosa amistad.

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.2 Objetivos de la investigación.....	4
1.3 Justificación del estudio .....	6
1.4 Hipótesis de la investigación .....	8
1.4.1 Hipótesis específicas.....	9
CAPITULO 2.- MARCO CONTEXTUAL .....	9
2.1 Empresas principales en la industria del vino .....	10
2.2 Ranking de países en vinos y bebidas espirituosas.....	11
2.3 Tendencias en la industria vitivinícola mundial .....	13
2.4 Vitivinícolas en México.....	16
2.5 Vitivinícolas en Baja California .....	17
2.6 Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe y su contexto.....	19
CAPITULO 3.- MARCO TEÓRICO .....	22
3.1 Teorías organizativas y los sistemas de control.....	22
3.2 Información financiera. ....	28
3.3 Regulación en México de la información financiera.....	30
3.4 Balanced Scorecard .....	32
3.4.1 Antecedentes.....	32
3.5 Perspectivas del cuadro de mando integral.....	36
3.5.1 La perspectiva del proceso interno. ....	36
3.5.2 La perspectiva del cliente. ....	38
3.5.3 La perspectiva financiera .....	40
3.5.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	42
3.6 Evolución del Balanced Scorecard .....	44
3.6.1 Innovación y cuadro de mando integral .....	48
3.7 Investigaciones similares .....	49
3.8 Otras herramientas Administrativas .....	52
CAPITULO 4.- METODOLOGÍA.....	54
4.2 Tipo de investigación .....	61
4.3 Tipo de diseño .....	61
4.4 Validación de Instrumento.....	63

CAPITULO 5.- RESULTADOS .....	66
5.5.1 La perspectiva del proceso interno. ....	66
5.5.2 La perspectiva del cliente. ....	73
5.5.3 La perspectiva financiera. ....	82
5.5.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	87
5.5.5 Competitividad .....	91
CAPITULO 6.- CONCLUSIONES.....	101
6.1 Recomendaciones .....	111
6.2 Limitaciones del Estudio y Futuras Líneas de Investigación .....	114
Bibliografía.....	116
ANEXOS .....	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esperanza de vida en los negocios .....	3
Figura 2. Tendencias en la industria vitivinícola mundial .....	13
Figura 3. Conglomerado del Grupo Vitivinícola.....	20
Figura 4. La perspectiva de cadena de valor del proceso interno.....	37
Figura 5. La perspectiva del cliente. Indicadores centrales.....	39
Figura 6 . Estructura de los Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ....	43
Figura 7. Modelo original de Kaplan y Norton (1992).....	46
Figura 8. Metas e indicadores en las perspectivas del modelo de Kaplan y Norton .....	47
Figura 9. Modelo metodológico para la investigación del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C. ....	54
Figura 10. Propuesta de modelo para la valoración del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe.....	60
Figura 11. Plazo de producción. ....	67
Figura 12. Gráfica de plazo de entrega al cliente. ....	68
Figura 13. Gráfica de Percepción de calidad del cliente. ....	69
Figura 14. Gráfica de Devoluciones o reclamos del producto. ....	70
Figura 15. Costo de producción.....	71
Figura 16. Gastos Indirectos de Fabricación .....	72

Figura 17. Gráfica de Percepción de satisfacción del cliente.....	73
Figura 18. Gráfica de antigüedad de clientes .....	81
Figura 19. Gráfica de Ingresos .....	82
Figura 20. Gráfica de relación ingresos y empleados (productividad).....	83
Figura 21. Gráfica de Plazo de recuperación de cartera. ....	84
Figura 22. Grafica de Retorno del capital empleado. ....	85
Figura 23. Gráfica de Tasa de utilización de activos.....	86
Figura 24. Gráfica de Percepción de satisfacción del empleado. ....	87
Figura 25. Gráfica de antigüedad de empleados.....	90
Figura 26. Gráfica de posibilidad de permanencia de los empleados. ....	91
Figura 27. Relación de códigos identificados en entrevista. ....	92
Figura 28. Familias de códigos.....	93
Figura 29. La competitividad en la organización y la relación con las perspectivas (Contralor). ....	94
Figura 30. Relación de códigos identificados en entrevista. ....	96
Figura 31. Familias de códigos.....	97
Figura 32. La competitividad en la organización y la relación con las perspectivas (Gerente de Finanzas).....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales empresas de la industria del vino en el mundo.....	10
Tabla 2. Clasificación mundial de países que producen vinos y bebidas espirituosas. ....	12
Tabla 3. Tendencias de competitividad a nivel internacional en la industria vitivinícola: ..	14
Tabla 4. Modelos en el mercado del vino.....	15
Tabla 5. Utilización de la uva industrial para los diferentes tipos de vino.....	16
Tabla 6. Aportaciones relevantes de estudios empíricos sobre controles operativos y de gestión.....	23
Tabla 7. Importancia de los activos intangibles en las organizaciones: .....	33
Tabla 8. Aportaciones relevantes en el Balanced Scorecard .....	35
Tabla 9.- Indicadores de la perspectiva del cliente.....	40
Tabla 10. Indicadores a considerar en la perspectiva financiera .....	41

Tabla 11. Evolución del Balanced Scorecard.....	44
Tabla 12. Investigaciones y técnicas utilizadas .....	49
Tabla 13. Herramientas administrativas .....	52
Tabla 14.Indicadores a evaluar en perspectiva financiera.....	55
Tabla 15. Indicadores a evaluar en perspectiva del cliente. ....	56
Tabla 16.Indicadores a evaluar en perspectiva de procesos internos. ....	57
Tabla 17. Indicadores a evaluar en perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	58
Tabla 18. Propuesta de modelo para determinar las estrategias establecidas dentro de la organización.....	59
Tabla 19. Alfa de Crobach cuestionario cliente .....	64
Tabla 20. Estadísticos de colinealidad instrumento cliente.....	64
Tabla 21. Alfa de Crobach cuestionario empleado.....	65
Tabla 22. Estadísticos de colinealidad instrumento empleado.....	65
Tabla 23. Coeficiente de determinación satisfacción del cliente.....	74
Tabla 24. Análisis de varianza de satisfacción del cliente. ....	75
Tabla 25. Tabla para R2 significativos para diferentes tamaños de muestra. ....	76
Tabla 26. Coeficiente de determinación satisfacción del empleado.....	88
Tabla 27. Análisis de varianza de satisfacción del empleado. ....	89
Tabla 28. Resumen de estrategias utilizadas en cada perspectiva dentro de la organización. ....	95
Tabla 29. Resumen de estrategias utilizadas en cada perspectiva dentro de la organización. ....	99
Tabla 30. Conclusiones con relación a la perspectiva financiera. ....	101
Tabla 31. Conclusiones de indicadores evaluados en perspectiva financiera .....	102
Tabla 32. Conclusiones con relación a la perspectiva de procesos internos. ....	103
Tabla 33. Conclusiones de indicadores evaluados en perspectiva de procesos internos....	104
Tabla 34. Conclusiones con relación a la perspectiva del cliente. ....	106
Tabla 35. Conclusiones de indicadores evaluados en perspectiva del cliente.....	107
Tabla 36. Conclusiones con relación a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	108
Tabla 37. Conclusiones de indicadores evaluados en perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ....	109

## **CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN**

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral (traducción en español con base a diversas publicaciones realizadas de Kaplan y Norton) ha sido aplicado exitosamente en diversas organizaciones alrededor del mundo, como una herramienta para la medición del desempeño y de control de gestión, el presente proyecto consiste en elaborar una valoración de un caso de competitividad en el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.

Al llevar a cabo la investigación en el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C. se pretende identificar con base al balanced scorecard las estrategias implementadas para lograr permanecer en el mercado siendo competitivo, lo cual será un precedente para otros negocios que inician sus operaciones o bien que se están enfrentando a la problemática de la permanencia en el mercado.

El Balanced Scorecard gira bajo cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, por lo tanto al aplicar esta herramienta se podrá identificar cuáles son las estrategias aplicadas que han logrado satisfacer las necesidades de los accionistas, cuáles son las acciones ofrecidas a los clientes para obtener la fidelidad hacia el producto, identificar cuáles son los procesos de negocios que son excelentes consiguiendo satisfacer a clientes y accionistas, y cuál es la percepción que tiene el personal hacia la organización para seguir laborando en el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.

## **1.1 Planteamiento del problema**

Diversas investigaciones indican que la competitividad es un reto al que se enfrentan las organizaciones, si no logra posicionarse en el mercado con base a la capacidad de crear ventajas competitivas, esta situación puede repercutir en la supervivencia de la organización, de acuerdo con Buckley y Ghauri (2004) existen factores externos e internos que influyen para la permanencia de la organización, dentro de los factores externos se considera la crisis financiera, tecnologías de información y comunicación, costos de distribución, entre otros y dentro de los factores internos se tienen las propias características de la empresa, como lo es el tamaño (pequeña, mediana o grande), la actividad (giro de la organización), los recursos disponibles, entre otros (Geroski, Mata, & Portugal, 2010).

Mencionan Meraz Ruiz, L., & Maldonado Radillo, S. (2015), que México al igual que otros países se enfrenta a la problemática de la competitividad, lo que lleva a replantear estrategias con miras al crecimiento económico, la mejora en la calidad y a supervivencia de las empresas, para lograr la competitividad las organizaciones están en una continua búsqueda de nuevos proveedores, socios, canales de distribución, crecimiento y rentabilidad (Viana, 2015) para poder sobrevivir en un mundo de continuo cambio las empresas deben responder de forma eficiente con la implementación de estrategias (Salas Navarro, 2011).

Tal problemática se ve reflejada en la esperanza de vida de los negocios en Baja California de acuerdo con INEGI (2016) es de 7.9 años a partir de constituirse una entidad, la cual va aumentando conforme pasan los años, de acuerdo con la siguiente tabla:

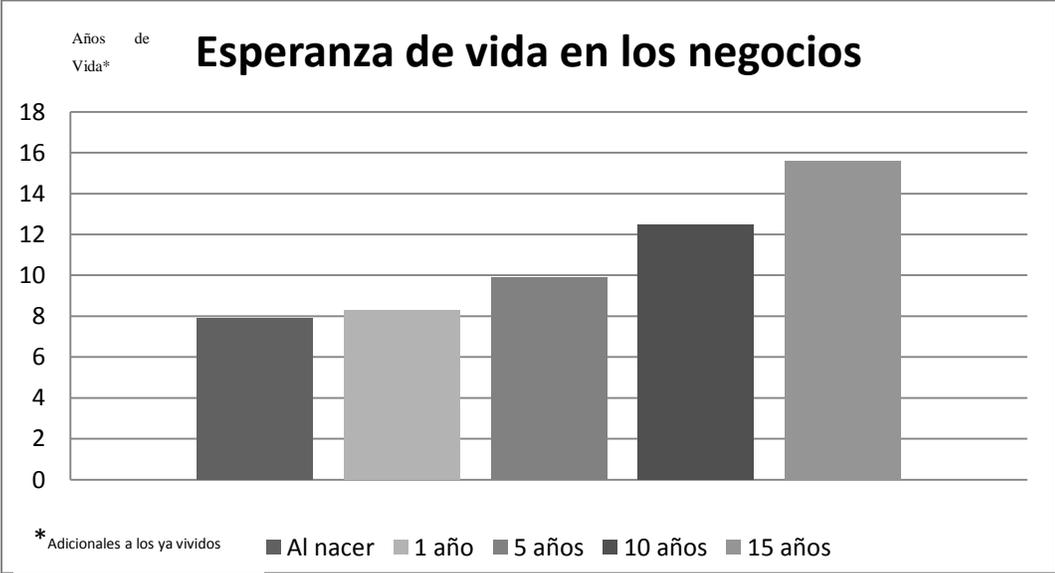


Figura 1. Esperanza de vida en los negocios

Fuente: Tomado de INEGI (2016)

[http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf).

Por lo que los negocios se enfrentan al problema de sobrevivencia, que las hace vulnerables a la permanencia en el mercado y por lo tanto a la competitividad.

Smallbone, et al., (2012) señalan que las empresas toman una serie de medidas internas para mantener su rentabilidad y asegurar su supervivencia a largo plazo, sin embargo las organizaciones no solo se deben enfocar en ser rentables y perdurar en el mercado, es primordial ser competitivas.

Al obtener una estructura competitiva se logra que la empresa sobre salga entre sus competidores y brinde mayor satisfacción a sus clientes (Ospina Mateus & Acevedo,

2017), Porter (1993) indica que ser competitivo es innovar, mejorar y así ganar ventajas sobre los mejores competidores.

Al realizar la valoración de un caso de competitividad en el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C. utilizando la herramienta del Balanced Scorecard se pretende identificar cuáles son las estrategias implementadas bajo las cuatro perspectivas (financiera, del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) que han logrado la permanencia en el mercado siendo competitivos.

Por lo planteado anteriormente, el Balanced Scorecard se considera una excelente herramienta que permite identificar las estrategias implementadas dentro del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C., lo cual sería una aportación valiosa para el sector vitivinícola el cual tiene un auge importante en Baja California ya que sería un punto de referencia para otros negocios similares.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Elaborar un análisis del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C. utilizando el Balanced Scorecard que permita identificar las estrategias implementadas que la han llevado a permanecer en el mercado siendo competitivo para ser un punto de referencia para otras organizaciones.

## **Objetivos Específicos**

Determinar las estrategias de acuerdo con la perspectiva financiera, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.

Determinar las estrategias de acuerdo con la perspectiva del cliente, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.

Determinar las estrategias de acuerdo con la perspectiva de procesos internos, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.

Determinar las estrategias de acuerdo con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que han sido incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.

Con este estudio se pretende responden a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles con las estrategias implementadas en el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C., que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo?

¿Cuáles son las estrategias de acuerdo con la perspectiva financiera, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.?

¿Cuáles son las estrategias de acuerdo con la perspectiva del cliente, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.?

¿Cuáles son las estrategias de acuerdo con la perspectiva de procesos internos, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.?

¿Cuáles son las estrategias de acuerdo con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.?

### **1.3 Justificación del estudio**

De acuerdo con los autores Smallbone, D.; Deakins, D.; Battisti, M.; Kitching, J. (2012) señalan que las empresas toman una serie de medidas internas para mantener su rentabilidad y asegurar su supervivencia a largo plazo, sin embargo las organizaciones no sólo se deben enfocar en ser rentables y perdurar en el mercado, es primordial ser competitivas lo que implica innovar, mejorar y así ganar ventajas sobre los mejores competidores. La falta de competitividad es una problemática a las que se enfrentan las pequeñas y medianas Empresas en México, Palomo González (2005) hace referencia que carece de sistema de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas, lo cual influye en la competitividad de las mismas.

Según Kaplan y Norton (2002) señalan en su obra que el balanced scorecard está diseñado para implementar un sistema de gestión estratégica que ayude a los directivos de las organizaciones a implantar y obtener una retroalimentación sobre su estrategia, que vaya orientada de forma coherente bajo cuatro perspectivas, la financiera, del cliente, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje, sin embargo en algunas organizaciones dicha herramienta ha sido utilizada para seguir y controlar las estrategias establecidas, no únicamente para la implementación.

Al utilizar el Balanced Scorecard como un modelo que identifique las estrategias implementadas en un caso de competitividad en el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe<sup>1</sup> en Baja California<sup>2</sup>, es porque será una herramienta para determinar las estrategias aplicadas que han logrado satisfacer las necesidades de los accionistas, conocer las acciones ofrecidas a los clientes para obtener la fidelidad hacia el producto, identificar cuáles son los procesos de negocios que son excelentes consiguiendo satisfacer a clientes y accionistas, y cuál es la percepción que tiene el personal hacía el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en Baja California, lo cual sería un precedente para los negocios que están enfrentando a la problemática de la permanencia en el mercado siendo competitivos, o bien para que nuevos negocios conozcan el modelo implementado por dicha organización y tener una orientación de las estrategias que pudieran utilizar.

La importancia de tomar como referencia al sujeto de estudio es porque el Grupo es una de las vinícolas de más tradición en Baja California, fue fundada en 1930, es un productor de vinos mexicanos con la experiencia de más de 70 años de tradición y calidad, cuenta con un total de 246 premios internacionales, mismos que la convierten en la vinícola

mexicana más reconocida internacionalmente; premios que confirman su calidad, en los más de 25 países a los que exporta en la actualidad. Los viñedos en Baja California están ubicados en los 4 puntos cardinales del Valle de Guadalupe: los ranchos en San Vicente, Tecate y Sonora, producen aproximadamente 9 millones de litros de vino al año, de los cuales, el 20% es exportado a más de 25 países; al utilizar el Balanced Scorecard permitirá identificar las estrategias implementadas para tener un panorama general de cómo el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe afrontó la problemática de permanecer en el mercado siendo competitivo.

La contribución hacia el Balanced Scorecard es investigar si es una herramienta óptima para utilizar en el sector vitivinícola o si es necesario realizar alguna adecuación para hacerla más enfocada y eficiente para dicho sector.

Al concluir la investigación nos proponemos realizar una serie de recomendaciones para la organización las cuales se detectaran durante el trabajo efectuado para así contribuir a mejorar el sistema de control de gestión, así como los sistemas de control operativos establecidos.

## **1.4 Hipótesis de la investigación**

### **Hipótesis General**

El Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe implementa una estrategia integral considerando las perspectivas Financiera, Procesos Internos, Cliente y Aprendizaje y Crecimiento para lograr su competitividad a través del tiempo.

### **1.4.1 Hipótesis específicas**

**H<sup>1</sup>:** La perspectiva financiera ha sido una estrategia que ha permitido permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C.

**H<sup>2</sup>:** La perspectiva de procesos internos ha sido una estrategia que ha permitido permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C.

**H<sup>3</sup>:** La perspectiva del cliente ha sido una estrategia que ha permitido permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C.

**H<sup>4</sup>:** La perspectiva de aprendizaje y crecimiento ha sido una estrategia que ha permitido permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C.

## **CAPITULO 2.- MARCO CONTEXTUAL**

En la vitivinicultura se identifican tres tipos diferentes de empresas: las vitícolas se dedican a producir uva, las vinícolas producen vino y las vitivinícolas producen tanto uva como vino (González, 2015)

En los últimos años la industria del vino ha tenido una evolución, ya que la producción y el consumo de vino en los países de Europa que han sido una tradición están disminuyendo, sin embargo países como Chile, EE.UU., Australia y China están

emergiendo como principales productores y algunos de ellos experimentando también crecimientos considerables en el consumo (Cerviño & Baena, 2012), De Pablo Valenciano, J., & Román Sánchez, I. (2011) precisan que los mercados de mayor consumo de vino son Francia, EEUU, China y España.

## 2.1 Empresas principales en la industria del vino

A continuación se detallan las 10 principales empresas de la industria del vino, de acuerdo con Rabobank Winning Strategies in the Industry (Multinacional holandesa de servicios bancarios y financieros, es un líder global en la financiación de alimentos y agricultura y la banca orientada a la sostenibilidad)

Tabla 1. Principales empresas de la industria del vino en el mundo.

Ranking	Empresa	País	Cajas (En millones)	Ventas (En millones DLLS)
1	Constellation	EE.UU.	88,0	2.756
2	Foster's Group	Australia	41,0	1.987
3	Pernord			
	Ricard/A.Domecq	Francia	40,0	1.620
4	E&J Gallo	EE.UU.	72,0	1.430
5	Castel Freres	Francia	38,4	1.175
6	The Wine Group	EE.UU.	34,0	880
7	Gran Chals de France	Francia	30,0	684
8	Concha y Toro	Chile	25.7	528

9	Diageo	Reino Unido	12,5	500
10	Kendall Jackson	EE.UU.	4,8	355

Fuente: Elaboración propia, Cerviño, J.& Baena, V.(2012)

En la tabla se observa como las empresas de los países de EEUU y Francia encabezan el dominio en la industria del vino, sin embargo un país latinoamericano Chile destaca en la posición 8.

De acuerdo con Font, Gudiño & Sánchez (2009) algunas empresas vitivinícolas destacadas en México, que han logrado posicionarse en el mercado debido a sus estrategias son Vinícola Monte Xanic, Domecq, L.A. Cetto y Bodegas Santo Tomás.

En 2016 a nivel internacional de acuerdo al Concurso Internacional de Vinos y Espirituosos (CINV) la participación de México fue reconocida al obtener cuatro medallas de oro y una de plata, ganando la Vinícola Mundano y Casta de vinos.  
<http://revistaelconocedor.com/reconocen-a-empresas-vinícolas-mexicanas-en-cinve-2016/>

## 2.2 Ranking de países en vinos y bebidas espirituosas

Ahora bien según la clasificación mundial de vinos y bebidas espirituosas (World Ranking of Wines & Spirits ) realizada con base en La Asociación Mundial de Escritores y Periodistas de Vinos (WAWWJ), la cual está integrada por 13,500 periodistas de vino, blogueros y jueces que representan a 80 países diferentes en todo el mundo. El prestigioso

organismo de la industria combina los resultados de los certámenes internacionales de vinos más reconocidos para clasificar a las bodegas más exitosas del mundo.

Tabla 2. Clasificación mundial de países que producen vinos y bebidas espirituosas.

Ranking	País	Puntos	Premios	Concursos
<b>1</b>	Francia	149,743.66	9181	26
<b>2</b>	EE.UU.	138,596.34	6666	20
<b>3</b>	España	110,749.37	6073	25
<b>4</b>	Italia	104,439.77	6570	20
<b>5</b>	Australia	65,147.12	3968	47
<b>6</b>	Portugal	60,930.32	3197	28
<b>7</b>	Chile	42,830.34	2616	21
<b>8</b>	Argentina	38,803.37	1884	22
<b>9</b>	Sudáfrica	34,617.22	2105	14
<b>10</b>	Nueva Zelanda	29,314.24	1872	16
<b>27</b>	<b>México</b>	<b>3,086.95</b>	<b>155</b>	<b>13</b>

Fuente: Elaboración propia, con base Informe 2017 de vinos y bebidas espirituosas del Ranking Mundial (World Wine and Spirits Report)<sup>2</sup>.

En la tabla se reafirma que no solo a nivel empresa Francia y EEUU tienen dominio, también lo tienen como país, México se ubica en el lugar 27 de 80 países.

<sup>2</sup> El informe de 2017 toma en cuenta el premio que se muestra desde febrero de 2016 hasta enero de 2017, el organismo de la industria combina los resultados de los certámenes internacionales de vinos más reconocidos para clasificar a las bodegas más exitosas del mundo

### 2.3 Tendencias en la industria vitivinícola mundial

Cerviño, J., & Baena, V. (2012) mencionan que para competir en el mercado internacional se debe enfatizar en atributos diferenciadores, destacando entre ellos lo referente al tipo de uva, marca de vino (la creación de marca es un proceso de medio y largo plazo, orientada a cómo crear valor en el producto para lograr reconocimiento, prestigio), y la marca del país de origen, las tendencias en la industria vitivinícola mundial se están enfocando a:

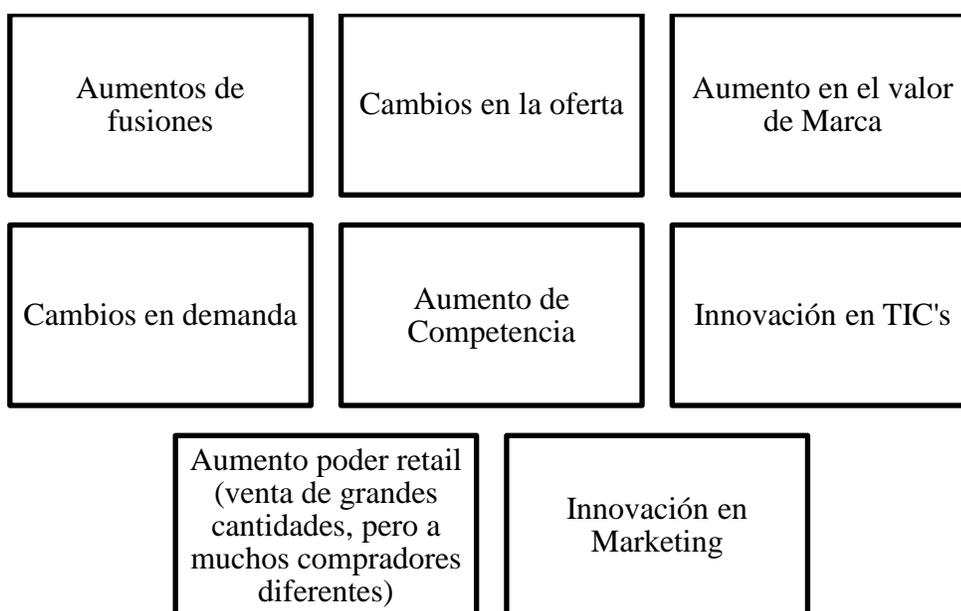


Figura 2. Tendencias en la industria vitivinícola mundial

Elaboración propia, con base a Cerviño, J., & Baena, V. (2012)

Dichas tendencias de competitividad a nivel internacional se afirman en diversas investigaciones:

Tabla 3. Tendencias de competitividad a nivel internacional en la industria vitivinícola:

Autor	Tendencia
Bruwer, J., Alanta, K.(2009)	<b>Cambios en la oferta.</b> - Los visitantes a las regiones vinícolas tienen el objetivo de probar y comprar vino sin embargo las experiencias secundarias, como el enoturismo (un tipo de turismo enfocado en las zonas de producción vinícolas) es crucial para entender lo que principalmente motiva a una persona a visitar una región vinícola.
Guidry, A., Babin, B. Braziano, W., Schneider, J. (2009)	<b>Aumento en el valor de Marca.</b> - Los resultados sugieren que el origen de un vino tiene un fuerte efecto en las preferencias de los consumidores y las percepciones de los precios.
Lacey, S. Bruwer, J., Li, E. (2009).	<b>Innovación en Marketing.</b> - La decisión de compra de vino de consumo de un cliente dentro de un restaurante, se puede ver influenciada con el personal del restaurante que realiza la recomendación del vino.
Romána, J. J., Cancino, C. A., & Gallizo, J. L. (2017)	<b>Innovación.</b> - Uso de nuevas tecnologías en su procesos (característica principal en un espíritu empresarial innovador), diferenciación e innovación y no solo sigue siendo competitivo en el precio del producto.

Fuente: Elaboración propia, con base a diversos autores

En la tabla 3 destacan los cambios en la oferta, marca, marketing e innovación con las nuevas tendencias para competir en la industria Vitivinícola.

Derivado de los nuevos enfoques de competencia en el contexto internacional, se identifican dos modelos en el mercado del vino:

Tabla 4. Modelos en el mercado del vino

	<b>Productores Tradicionales (Denominación de origen <sup>3</sup>)</b>	<b>Nuevos Productores (Mejora de Competitividad)</b>
<b>Localización</b>	Europa	América, Australia, y África del Sur
<b>Actividad</b>	Tradicción agroindustrial	Industria comercial
<b>Diferenciación</b>	Por el origen	Por la marca y la variedad
<b>Modernización</b>	Por mejora de calidad	Reducción de costos y búsqueda relación calidad/precio
<b>Estrategia</b>	Imagen de calidad reforzada con historia, cultura, tradición, territorio	Aumento de la oferta y animación de la demanda, con herramientas de marketing
<b>Garantía</b>	Por el origen, marca colectiva	Por la marca/empresa

Fuente: Elaboración propia, Cerviño, J.& Baena, V.(2012).

<sup>3</sup> Denominación de Origen, indica la procedencia geográfica del vino y los métodos de producción y elaboración empleados, bajo la tutela de un organismo de control llamado Consejo Regulador, que establece las normas a seguir en el proceso Vitivinícola de cada denominación, las condiciones de producción y los controles oportunos para su cumplimiento (Lampón Caride, J., & Martínez Senra, A., 2005)

Los nuevos productores están logrando su incorporación al mercado de forma competitiva, utilizando el modelo de negocio señalado en la tabla 5.

## 2.4 Vitivinícolas en México

De acuerdo con la empresa Euromonitor Internacional (Investigadores independientes de mercado) señala que en 2016, el consumo per cápita de vino en México aumentó en un 8% para llegar a 780 ml además el mercado mexicano fue testigo de un aumento significativo en la gama de vinos disponibles, lo que alentó a los consumidores a obtener más información acerca de esta bebida. En 2016, las ventas totales de vino se acercaron a 100 millones de litros, un 9% más que el año anterior.

La producción uva industrial es utilizada para la elaboración de los siguientes tipos de vino mexicanos:

Tabla 5. Utilización de la uva industrial para los diferentes tipos de vino.

<b>Tipo de vino</b>	<b>Porcentaje de fabricación</b>
<b>Cabernet Sauvignon</b>	16%
<b>Carignan</b>	13%
<b>Salvador</b>	12%
<b>Merlot</b>	10%
<b>Chardonnay</b>	6%
<b>Otras variedades</b>	43%

Fuente: Elaboración propia, SAGARPA (2017)

SAGARPA destacó que en México el 66% de la producción de uva es de mesa, 11% es uva pasa, y el 23% es uva industrial, siendo los principales productores de la uva industrial Baja California, Zacatecas y Aguascalientes, sin embargo otros estados como Coahuila, Querétaro, Chihuahua, Guanajuato, San Luis Potosí y Nuevo León también producen la uva industrial.

Debido a la importancia del vino en nuestro país, se realizan rutas turísticas, destacando la “Ruta del vino” en Baja California, la “Ruta del vino y queso” en Querétaro y el “Circuito del vino” en Guanajuato.

## **2.5 Vitivinícolas en Baja California**

A partir de la década de 1930 la vitivinicultura mexicana, especialmente la de Baja California, recibió diversos apoyos por parte del gobierno federal. Así, en 1933 Abelardo L. Rodríguez declaraba los perímetros libres fronterizos; después Lázaro Cárdenas propondría aranceles de mayor precio para los vinos extranjeros y en 1942 Manuel Ávila Camacho constituiría la Ley Vitivinícola (Quiñónez Ramírez, Bringas Rábago, & Barrios Prieto, 2011)

Para 1950 existían cerca de 12 casas vitivinícolas en Baja California. Las empresas que entonces ya producían vino de manera industrial eran: Bodegas de Santo Tomás, Bodegas Miramar, Bodegas Terrasola y Bodegas Urbiñón en los valles de Ensenada; y Vinícola Regional, Bodegas Cetto y Bodegas Murúa Martínez en Tijuana; Bodegas de Rancho Viejo, La Providencia y Vinícola de Tecate en Tecate. Desde entonces la producción de vino se convierte en la principal actividad socioeconómica en los valles de Baja California. (Quiñónez et al., 2011)

Entre 1960 y 1970 se establecen las grandes empresas vitivinícolas en los valles: Bodegas Miramar, Casa Domecq y L.A-. Cetto; en cambio para 1980 y 1990 se dio el crecimiento de casas vitivinícolas más pequeñas: Monte Xanic, Cavas Valmar, Vinos Roganto, Mogor Badán, Casa Liceaga, Chateau Camou, Barón Balché, Viñedos Lafarga, Paralelo, Casa de Piedra, Villa Montefiori, Viñas Pijoan, Adobe Guadalupe, Pasionbiba, Vinos Shimul, Vinos Bibayoff, Vinícola Don Juan Vinos Sueños, Vinícola JC Bravo, entre otras. (Quiñónez et al., 2011)

Como consecuencia de este crecimiento e interés por la producción de vino, en 2004 Hugo D'Acosta, con apoyo del gobierno, estableció la Estación de Oficios, mejor conocida como Escuelita, en donde se enseña a los interesados y pequeños productores el proceso de la elaboración del vino, el cuidado de la uva y técnicas para su manejo y comercialización, dando como resultado principalmente los vinos artesanales. (Quiñónez et al., 2011)

Para dimensionar la importancia de la producción de vino se destaca que en el 2008 en esta región se generó en promedio el 90% de la producción nacional de esta bebida. Se venden 12.7 millones de botellas en el mercado nacional y 780 mil en el internacional, lo que genera una derrama económica de 42 millones de dólares y se aportan 11 millones de dólares en impuestos directos (IEPS e IVA). Cabe destacar que las casas productoras de vino de la región han recibido más de 300 premios internacionales (Fondo Nacional de Fomento al Turismo, Programa Sectorial de desarrollo urbano de los Valles Vitivinícolas de la Zona Norte del Municipio de Ensenada, Región del Vino, Estado de Baja California, Ensenada, FONATUR/SECTUR/Gobierno del Estado de B C, 2008.).

En los últimos años la industria Vitivinícola ha tomado un gran auge, el 99 por ciento de la producción de uva, en sus diferentes presentaciones (uva de mesa, pasa, uva para la industria y para jugos concentrados) se registra en ochos entidades federativas, siendo Sonora y Baja California las principales (SAGARPA)

De acuerdo con González (2015) los valles vitivinícolas de Baja California se ubican en los municipios de Ensenada, Tecate y Tijuana, En el municipio de Ensenada se ubican 166 de las 195 unidades de producción de vid de la entidad, concentra 90% de la superficie cultivada de la entidad en las regiones de Valle de Guadalupe, San Vicente, Santo Tomás, Ejido Uruapan, San Antonio de las Minas, entre otras.

Andrade, S. G. (2015), indica que el sector vitivinícola presenta amplias perspectivas de crecimiento, pues se estima un aumento en el consumo nacional de vino de 12% promedio anual para los próximos años. La producción nacional de vino apenas alcanza a cubrir alrededor de 30% de la demanda en el país.

## **2.6 Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe y su contexto**

El Grupo Vitivinícola es una de las vinícolas de más tradición en Baja California, fue fundada en 1930, actualmente la cadena de suministro y distribución está estructurada de la siguiente forma (Conglomerado):

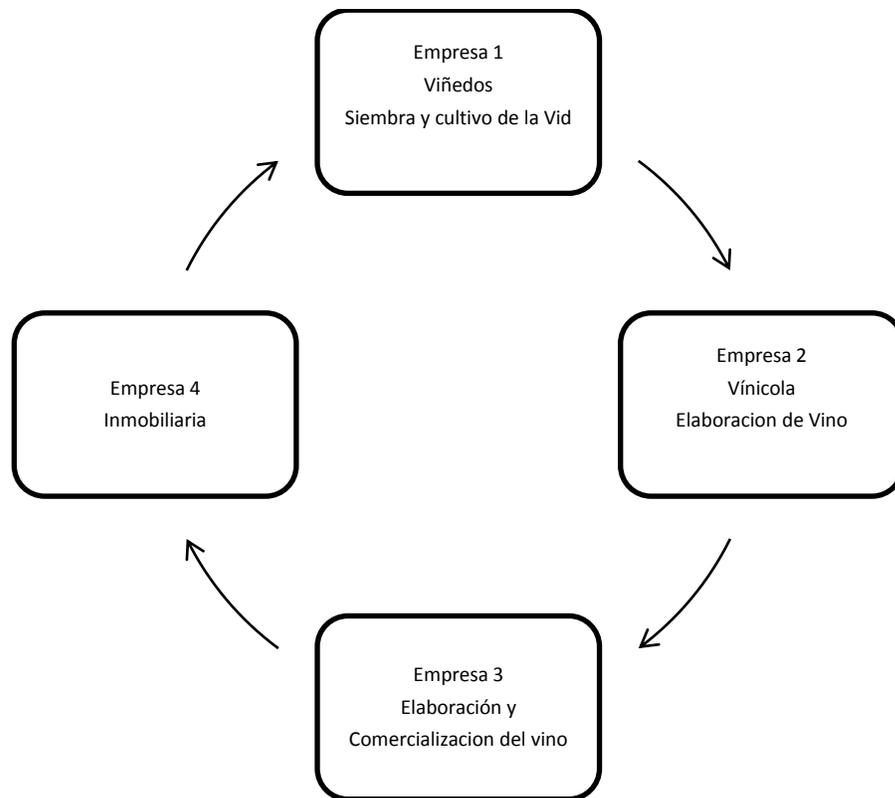


Figura 3. Conglomerado del Grupo Vitivinícola.  
Elaboración propia.

Empresa 1 Viñedos.- La compañía se dedica al cultivo, producción y comercialización de productos agrícolas y forestales y fue constituida el 17 de diciembre de 1993.

Empresa 2 Vinícola.- Es una empresa dedicada a la elaboración de vinos y aguardiente de uva a granel, la mayoría de sus ventas las realiza a la compañía afiliada, asimismo efectúa operaciones diversas con las empresas del grupo, fue constituida el 9 de enero de 1975.

Empresa 3 Vinícola, es una compañía creada el 15 de julio de 1949, dedicada a la elaboración de vinos, brandy, jugo de uva concentrado y demás derivados de la uva.

Empresa 4 Inmobiliaria, la compañía fue constituida el 20 de enero de 1958, en la ciudad de Tijuana, estado de Baja California, y su actividad principal es la adquisición, arrendamiento y subarrendamiento de bienes inmuebles en general.

El Grupo Vitivinícola es un productor de vinos mexicanos con la experiencia de más de 90 años de tradición y calidad, cuenta con un total de 246 premios internacionales, mismos que la convierten en la vinícola mexicana más reconocida internacionalmente; premios que confirman su calidad, en los más de 25 países a los que exporta en la actualidad. Los viñedos en Baja California están ubicados en los 4 puntos cardinales del Valle de Guadalupe: los ranchos en San Vicente, Tecate y Sonora, producen aproximadamente 9 millones de litros de vino al año, de los cuales, el 20% es exportado a más de 25 países.

## **CAPITULO 3.- MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Teorías organizativas y los sistemas de control**

Es fundamental realizar una revisión de la literatura partiendo de las teorías organizativas y los sistemas de control en virtud de que los sistemas de control operativo son parte integrante para determinar los indicadores del balanced scorecard.

En la literatura organizativa existen diversas líneas de investigación que versan sobre el control y toman como objeto de su análisis al individuo (perspectiva psicológica), o los grupos que coexisten en la organización (perspectiva sociológica), o las unidades organizativas (perspectiva administrativa) la perspectiva psicológica observa los sistemas de control como mecanismos configurados básicamente como factores motivacionales; mientras que la corriente sociológica analiza los factores antropológicos y culturales que están insertos en el diseño de los sistemas de control; y, finalmente, la visión administrativa describe los instrumentos formales o explícitos que favorecen la consecución de los objetivos del sistema de control. En consecuencia, el concepto de control en la literatura organizativa no es único y está supeditado a las diversas corrientes de pensamiento existentes (Dorta Velazquéz, 2005)

Según Monllau (1997) citado por Dorta, concluye que a lo largo de la literatura organizativa se ha producido una evolución del concepto de control: en la teoría clásica el control era considerado como sinónimo de autoridad; la escuela de Harvard ve el control como un conjunto de mecanismos que permiten conseguir la congruencia de los objetivos. La teoría de la agencia se limita a aplicar los principios y técnicas microeconómicas al concepto de control. La teoría de los sistemas abiertos considera el control como un sistema que tiene por finalidad establecer una retroalimentación entre el entorno en el que se mueve

la empresa, y la propia empresa. La teoría contingente, partiendo de la teoría de los sistemas abiertos, considera que el diseño del control de la empresa depende de factores que caracterizan tanto el entorno de la empresa, como de los que caracterizan a la propia empresa.

La importancia de los sistemas de control operativos, con lo que coinciden varios autores Doyle, W., y McVay. (2007), Lambert, Leuz, y Verrecchia, (2007), Feng, Li y McVay. (2009), Martín y Mancilla (2010), Mitra, Jaggi, y Hossain (2013), Gleason,, Pincus & Rego (2017), Kanagaretnam, Lobo, Ma, y Zhou, (2016), Sun, (2016) que han realizado estudios empíricos que demuestran que una información financiera confiable es aquella que tiene un sistema de control eficiente (controles operativos y de gestión), conforme se identifiquen menos debilidades en el control interno la información financiera será confiable, es decir la calidad del control interno nos garantiza que la información financiera sea eficiente para la toma de decisiones de los usuarios de la información (externos e internos), y por lo tanto se tiene la seguridad de que las organizaciones obtendrán datos fiables para obtener la información financiera.

Tabla 6. Aportaciones relevantes de estudios empíricos sobre controles operativos y de gestión.

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Aportación</b>
<b>2007</b>	Doyle, W., y McVay	En las empresas donde existe debilidades en el control interno es probable que exista incertidumbre sobre la confiabilidad de la información financiera.

---

<b>2007</b>	Lambert, Leuz , y Verrecchia	La existencia de debilidades del control interno crea oportunidades para errores en la información financiera disponible para los inversionistas.
<b>2009</b>	Feng, Li y McVay	La calidad del control interno y la exactitud de la orientación de resultados de gestión.
<b>2010</b>	Martín y Mancilla	El control interno incide en la información financiera ya que es inherente al flujo operativo y trasciende en información relevante, veraz y comparable.
<b>2013</b>	Mitra, Jaggi, y Hossain	La calidad de control interno facilita la normatividad en la información financiera.
<b>2017</b>	Gleason,, Pincus & Rego	La falta de transparencia (deficiencias en control interno) puede afectar la gestión de las ganancias, lo que aparentemente se debe a la presencia de controles ineficaces sobre la función tributaria.
<b>2016</b>	Kanagaretnam, Lobo, Ma, y Zhou	Un sistema de control interno que funcione bien es esencial para la capacidad de una empresa para iniciar, autorizar,

---

---

		registrar, procesar e informar los datos financieros externos de forma confiable.
<b>2016</b>	Sun	Las empresas que reciben opiniones adversas de los auditores sobre el control interno tienen una menor inversión respecto a las empresas que reciben opiniones limpias.

---

Fuente: Elaboración propia, con base a diversos autores.

De acuerdo con Rivas (2011) La concepción de control interno ha sufrido modificaciones en la medida en que se han transformado las estructuras organizacionales, para ello toma como base la manera en que ha evolucionado la auditoria evidencian tres generaciones de control interno:

**Primera generación:** esta etapa de control interno se basó en acciones empíricas, a partir de procedimientos de ensayo y error. Esta generación, si bien es obsoleta aún tiene una fuerte aplicación generalizada. La principal causa de su insistente aplicación se debe en buen aparte a la carente profesionalización de quienes tienen a su cargo el sistema de control interno. Dicha etapa estuvo fuertemente relacionada con los controles contables y administrativos.

**Segunda generación:** Esta etapa se encuentra marcada por el sesgo legal. Se logran imponer estructuras y prácticas de control interno, especialmente en el sector público, pero desafortunadamente dio una conciencia distorsionada de este, al hacerlo operar muy cerca de la línea de cumplimiento (formal) y lejos de los niveles de calidad (técnicos)... Se da como centro de atención la evaluación del control interno como el medio para definir el alcance de las pruebas de auditoría... Por ende, el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que las actividades de la entidad se desarrollan eficazmente según las directrices señaladas por la administración.

**Tercera generación:** Actualmente centra esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito que garantiza la eficiencia del control interno. Es aquí donde se reconoce el fruto de los esfuerzos originados por COSO hacia los años 90's, los cuales han sido complementados por los nuevos direccionamientos estratégicos, el ascenso en la escala organizacional y, reforzados por los alcances de la Sarbanes- Oxley Act de 2002. En la última década los controles internos han tomado una orientación dirigida de manera prioritaria a fomentar la eficiencia, reduciendo el riesgo en la consecución de los objetivos, ayudan a asegurar la confiabilidad de la información financiera y la de gestión, a proteger los recursos, y a cumplir las leyes, reglamentos y cláusulas contractuales aplicables.

Rozen (2008) y Ashbaugh (2008) indican que a la ley Sarbanes-Oxley Act (SOX) algunos la han llamado “La reforma de la contabilidad de las compañías públicas” y otros “La protección del inversionista de 2002”. SOX fue redactada por dos congresistas que le

dieron el nombre (Sarbanes y Oxley) y fue aprobada como ley, el 30 de julio de 2002, por el presidente de los EEUU, George Bush. Esta nueva ley surge como resultado de los escándalos financieros corporativos desencadenados con el caso Enron, Worldcom y otros, los cuales implicaron fraudes millonarios y, en consecuencia, catástrofes financieras, inclusive entre los inversores y compañías que nada tenían que ver con los ilícitos. Estos delitos empresarios provocaron el desmoronamiento de la confianza del público inversor y de la sociedad en su conjunto. La confianza es el engranaje clave para el desarrollo de los mercados de capitales; por ende, la misión que tenía el gobierno de los EEUU era reestablecerla a través de una “inyección de transparencia”. Así se fue gestando Sarbanes-Oxley.

A partir de la década de los noventa, los nuevos modelos desarrollados en el campo del control, están definiendo una nueva corriente del pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general de las organizaciones a nivel mundial. Estos modelos han sido desarrollados con la idea de que representen fuertes soportes del éxito de la organización, siempre que los mismos sean llevados con el criterio y la perspicacia necesaria de parte del profesional.

De acuerdo con Rivas (2011) se han publicado diversos modelos de Control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo. Los modelos más conocidos son: el COSO (USA, Laski 2006), el COCO (Canadá), el Cadbury (Reino Unido), el Vienot (Francia), el Peters (Holanda), King (Sudáfrica) y MICIL (adaptación del COSO para Latinoamérica). Los modelos COSO, COCO s y MICIL son los más adoptados en las empresas del continente americano.

De acuerdo con Aranda (2016) la visión moderna de control requiere de una serie de indicadores que permitan una realimentación adecuada en las áreas clave de gestión de las empresas. Junto con ello, el monitoreo de dichos indicadores debe permitir el adecuado control en todas las fases del proceso de dirección estratégica, por ello el cuadro de mando integral sería una herramienta valiosa para obtener dicha información.

### **3.2 Información financiera.**

Según Ficco (2011) es posible distinguir así, a través de la evolución histórica de la teoría contable, dos enfoques sobre la función de la contabilidad: El enfoque de rendición de cuentas, también conocido como enfoque del *stewardship*, y el enfoque de la información para la toma de decisiones.

Las diferentes funciones que asume la contabilidad en cada uno de estos enfoques se encuentran estrechamente vinculadas al medio ambiente en el que opera. Así, el primer enfoque está vinculado al ámbito anglosajón en el que nace la contabilidad financiera. En ese ámbito, caracterizado por la existencia de sociedades anónimas que se financian a través del mercado de valores o de instituciones financieras, la separación entre propietarios y gerentes tornaba necesaria la rendición de cuentas por parte de los administradores hacia los aportantes de los recursos. Y esto, permite comprender por qué la contabilidad financiera surge en este contexto con una función ligada al control, las empresas no acudían en forma masiva a la búsqueda de financiamiento en la bolsa de valores, ni siquiera las sociedades anónimas más grandes. Los recursos financieros de estas empresas provenían de sus propios gerentes-propietarios, de los bancos y del Estado. No existía, entonces, una clara distinción entre gerentes y propietarios, por lo que no había preocupación por la

elaboración de los estados contables para rendirles cuenta de la gestión a sus usuarios, el objetivo de estos usuarios no era la toma de decisiones, sino controlar que la aplicación de los recursos proporcionados hayan sido administrados de la mejor manera posible, la información brindada no tenía carácter predictivo.

Hacia finales de la década de los sesenta se produce un cambio en este enfoque en el que también influyeron las nuevas condiciones del entorno en el que operaban los usuarios de la contabilidad, principalmente en Estados Unidos. Este cambio fue tan radical que algunos autores, como Beaver (1981) citado por Ficco, se refieren al mismo como una “revolución contable” que implicó un verdadero “cambio de paradigma” en la disciplina, con consecuencias e implicaciones sustanciales para la misma, el cambio que se produjo hacia finales de la década de los sesenta también influyeron las condiciones del entorno. Así, el cambio comenzó a gestarse unas tres décadas antes de los sesenta a partir de la presión de los sectores financieros y de las bolsas de valores de Estados Unidos. En estos sectores se habían producido cambios, fundamentalmente a partir de la Gran Depresión y de la consiguiente reforma de los mercados de valores estadounidenses, que fueron dando lugar a nuevas necesidades de información contable.

De acuerdo Ficco, es posible afirmar que el cambio de dirección en la teoría contable, desde un enfoque de “control” hacia el de la “utilidad de la información para la toma de decisiones”, es un cambio de enfoque con respecto a los usuarios y, en definitiva, con respecto a los objetivos de la contabilidad. Y este cambio se encuentra estrechamente vinculado con el surgimiento de nuevas necesidades informativas de los usuarios, las cuales, a su vez, han estado significativamente influenciadas por las características del ámbito en el que han tenido que operar, se ha potenciado la importancia de los requisitos o

cualidades de la información contable, en la medida que estos últimos tienen la finalidad de asegurar la “utilidad” de la misma.

Según Castañeda (2013) nos menciona que los datos consisten en hechos y cifras que son relativamente insignificantes para el usuario. En contraste, la información se define como datos que han sido convertidos a un contexto significativo y útil para los usuarios finales; la información son datos con un valor agregado a través de su procesamiento en los sistemas de información con un significado para el usuario final específico.

### **3.3 Regulación en México de la información financiera**

Como menciona Lima (2007) La normativa oficial para generar información financiera es regulada por las normas de información financiera que, a partir del año 2006, emite un organismo cuyas siglas son CINIF (Consejo Mexicano de Investigación de Normas de Información Financiera), cabe destacar que estas normas nada fáciles de interpretar van enfocadas a las empresas del sector financiero o “cotizantes” en mercados reconocidos, su objetivo es brindar mayor certeza a los usuarios de la información ya que está en juego la inversión en esos entes económico, problemas como Enron han endurecido estas normas y acelerado la entrada en vigor de varios boletines

El IASB (Internacional Accounting Standard Board) está en proceso de emitir una normatividad simplificada para PYMES, que México tendrá que analizar para incluirla o rechazarla; no es una norma mejorada, simplemente es una norma menos densa, es decir, más corta, en donde partiendo que se tiene menos actividad es menos compleja la información cuidando que sea transparente y por si misma revele los aspectos importantes de la PYME.

Para el caso mexicano básicamente existen cuatro entidades que emitían las normas:

- El Instituto Mexicano de Contadores Públicos para todas las entidades no reguladas.
- El gobierno, para entidades gubernamentales y algunas empresas propiedad del gobierno (por ejemplo Pemex y la Comisión Federal de Electricidad).
- Entidades reguladoras
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores, para los bancos y empresas del sector financiero. • Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, para empresas aseguradoras y afianzadoras en ambos casos.

Hay diferencias importantes con las normas emitidas entre ellas como consecuencia se crea el Consejo Mexicano de Investigación de Normas de Información Financiera (CINIF) con la siguiente evolución:

En agosto de 2001 el presidente de México suscribe el protocolo como testigo de honor; en mayo de 2002 el CINIF queda constituido legalmente, aprobándose sus estatutos y estructura organizacional. Los asociados no se comprometen a fondear las operaciones, en abril de 2003 el consejo directivo aprueba iniciar la contratación de investigadores y la búsqueda de locales para las instalaciones; en esa misma fecha, la comisión de valores establece que todas las empresas registradas en bolsa, deben preparar su información financiera con base en las normas que establezca el CINIF, en julio de 2003 se suscribe acuerdo con el banco interamericano de desarrollo, para recibir, sujeto a ciertas condiciones, un donativo no reembolsable. En agosto de 2003 empieza a operar formalmente; en junio de 2004 se suscribe acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos para la transferencia de las normas emitidas hasta esa fecha. En agosto de 2004, en cumplimiento del proceso aprobado, el CINIF emite sus primeras normas para auscultación por la comunidad de negocios y las autoridades.

### **3.4 Balanced Scorecard**

El balanced Scorecard se centra en temas que originan crecimiento a las organizaciones, la habilidad de la organización para movilizar y explotar sus activos intangibles, lo cual es clave para obtener el éxito competitivo, no solo se enfoca a reducir costos y aumentar eficiencia, lo cual es también parte importante de un sistema de control de gestión.

#### **3.4.1 Antecedentes**

Robert S. Kaplan y David P. Norton a finales de los años noventa inician con un proyecto de investigación para obtener una herramienta que logre la medición del resultado en la organización del futuro denominada Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, lo cual se origina ante la necesidad de responder a los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos que lleva a situar a las organizaciones en entornos cada vez más globales y dinámicos y por lo tanto influyen de forma importante en sus sistemas de control.

Dentro de la obra de Kaplan y Norton (1992) indican la relevancia de dar otro enfoque a la perspectiva tradicional de la contabilidad de gestión, incorporando una perspectiva menos contable y más estratégica, con un énfasis en las prácticas de las empresas más innovadoras, recalcando que los factores críticos de éxito en las organizaciones no sólo deben estar ligados a la minimización de los costos, se deben cuidar aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación en los procesos internos, calidad, plazos de entrega, productividad en el mercado, entre otros.

El balanced Scorecard complementa indicadores de medición de resultados con indicadores financieros y no financieros, convirtiendo la visión y estrategia de la organización en objetivos e indicadores estratégicos, desde cuatro perspectivas: financiera cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento ( Kaplan y Norton, 2002), por lo tanto permite dar seguimiento a los resultados financieros, observar los progresos en la formación de aptitudes, y determinar los bienes intangibles que se necesitan para el crecimiento futuro de la organización.

La importancia de los activos intangibles en la organización según los autores Kaplan y Norton (1992), radica en:

Tabla 7. Importancia de los activos intangibles en las organizaciones:

<b>Activo Intangible</b>	<b>Importancia</b>
Desarrollo de relaciones con los clientes.  Productos y servicios innovadores.	Lograr lealtad de los clientes ya existentes y ofrecer áreas de mercado nuevo.
Productos y servicios de calidad.	Que sean deseados por los segmentos de clientes seleccionados.  Que sean a un costo bajo y con cortos plazos de tiempo de espera.
Habilidades y motivación a los empleados.	Por la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y

Aplicación de la tecnología.	tiempos respuesta.
	Tener una base de datos y sistemas de información efectivas.

Elaboración propia, Kaplan y Norton (1992)

Para contabilidad tradicional es difícil establecer un valor financiero a estos intangibles (tabla 7), sin embargo estos activos intangibles son factores críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo de las organizaciones.

**3.4.2 Aportaciones al Balanced Scorecard**

Chapman (2009) indica que en la década de 1950, un grupo de personal de la empresa General Electric llevó a cabo un proyecto para desarrollar medidas de desempeño para las unidades de negocio de GE descentralizado. El equipo del proyecto recomienda que el rendimiento de la división medirse por uno financiero y siete mediciones no financieras.

Medición Financiera

La rentabilidad (medido por el ingreso residual)

Mediciones No financieras

Cuota de mercado, Productividad, Liderazgo de producto, La responsabilidad pública (legal y el comportamiento ético, y la responsabilidad de interesados, incluidos los accionistas, proveedores, comerciantes, distribuidores, y

comunidades), Desarrollo de personal, Actitudes de los empleados, Equilibrio entre corto alcance y objetivos a largo plazo.

Tabla 8. Aportaciones relevantes en el Balanced Scorecard

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Aportación</b>
<b>1954</b>	Peter Drucker	La dirección por objetivos, argumentado que todos los empleados deben tener objetivos personales de rendimiento que se alinearon con fuerza a la estrategia de la empresa
<b>1960</b>	Robert Anthony	Propone un marco global para los sistemas de planificación y control, identificó tres tipos diferentes de sistemas: planificación estratégica, control de gestión y control de operaciones.
<b>1975-1990</b>	Japoneses	Las innovaciones en la calidad y justo a tiempo de producción de las empresas japonesas desafiaron el liderazgo occidental en muchas industrias importantes, implementación exitosa de la calidad total y la gestión del ciclo de corta duración.
	Baruch Lev	Propusieron que la información financiera podría ser más relevante si las empresas capitalizan sus gastos en activos intangibles.
<b>1987,1991,1990</b>	Howell , Berliner y Brimson, Kaplan.	Recomiendan que las empresas integran los indicadores de su desempeño operativo en sus sistemas de contabilidad y de control de gestión

Fuente: Elaboración propia, con base a Chapman (2009).

### **3.5 Perspectivas del cuadro de mando integral**

De acuerdo con Morales, Thaiz; y Pinilla (2007) las perspectivas son las diferentes maneras de ver el negocio, las cuales sirven de base para clasificar los objetivos estratégicos

Oyaneder y Valderrama (2014) indican que el Balanced Scorecard propone que los objetivos, indicadores y planes de acción estratégica de una empresa pueden agrupar en cuatro perspectivas: procesos internos, clientes, financiero y de aprendizaje y crecimiento.

#### **3.5.1 La perspectiva del proceso interno.**

Un modelo causal del cuadro de mando integral supone que las capacidades de los empleados conducen a la mejora de los procesos internos. Kaplan y Norton (1992) dividen la empresa en una cadena de valor genérico, la identificación de cuatro áreas de procesos de alto nivel: (1) de innovación, (2) de gestión de clientes (3) de operaciones, y (4) las regulaciones y el medio ambiente. Cada una de estas áreas puede incluir los principales procesos de la empresa y subprocesos (Oyaneder & Valderrama, 2014).

Existen algunos indicadores que han de permitir el logro de ésta perspectiva, los cuales permitirán identificar los procesos más críticos para conseguir los objetivos de accionistas y clientes y que las organizaciones se centren en la mejora de los procesos operativos existentes, entre los cuales pueden destacarse (Alveiro Montoya, 2011).

Tiempo del ciclo del proceso, Costo unitario por actividad, Niveles de producción, Costos de falla, Costos reprocesos, desperdicio (costos de calidad), Beneficios derivados del mejoramiento continuo, Eficiencia de uso de los activos

A continuación se presenta la perspectiva de cadena de valor e indicadores del proceso interno de acuerdo a Kaplan y Norton:

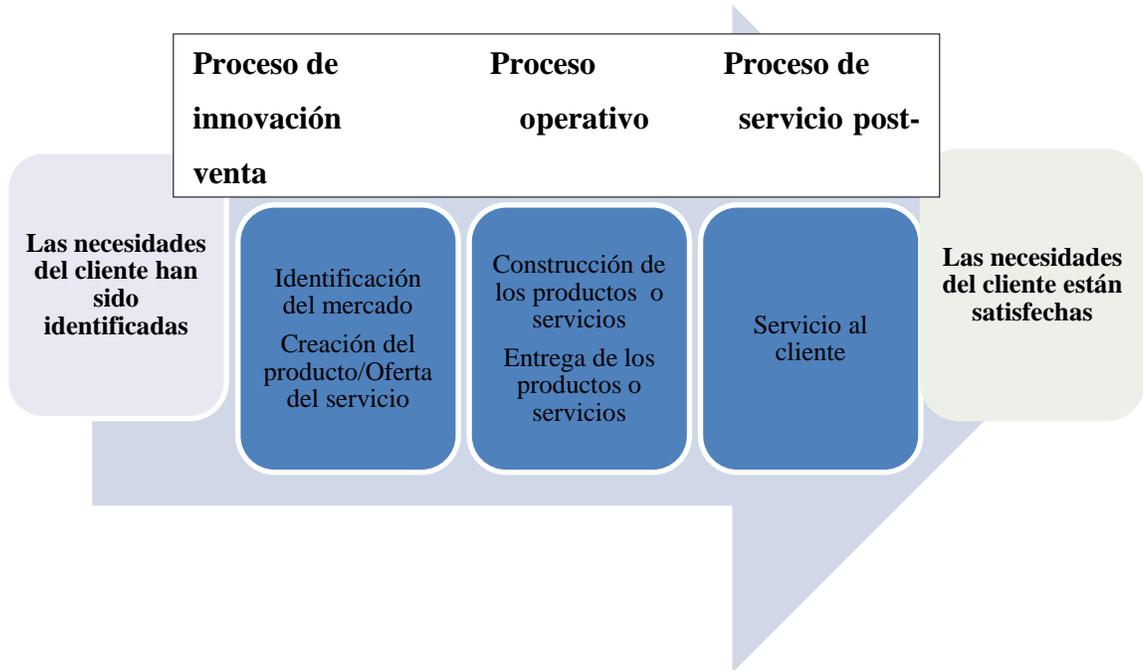


Figura 4. La perspectiva de cadena de valor del proceso interno.

Elaboración propia, adaptado de Kaplan y Norton (2002)

En la figura 4 se identifican los procesos más críticos para el cumplimiento de los objetivos especificados en la perspectiva del cliente; que es lo que ha hecho la organización para alcanzar la satisfacción en los clientes.

Los indicadores dentro de esta perspectiva son el plazo de espera de producción, Eficacia del ciclo de producción, Análisis ABC, Plazo de espera de entrega al cliente, Calidad del proceso, etc. (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 2002)

### **3.5.2 La perspectiva del cliente.**

Identifica los resultados asociados con la entrega de las propuestas de valor diferenciadas. Esto incluye la cuota de mercado en los segmentos de clientes específicos que se obtienen con los clientes objetivo, la adquisición y retención de clientes en segmentos específicos y la rentabilidad del cliente (Oyaneder & Valderrama, 2014).

Indicadores que puede tener esta perspectiva, los cuales proporcionarían a las organizaciones un parámetro para identificar lo que el cliente percibe de la organización y del producto o servicio y así buscar la retención del cliente, se pueden destacar (Alveiro Montoya, 2011):

Satisfacción de clientes, desviaciones de acuerdos de servicios, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes, mercado.

La siguiente figura son los indicadores a considerar en la perspectiva del cliente de acuerdo con Kaplan y Norton :

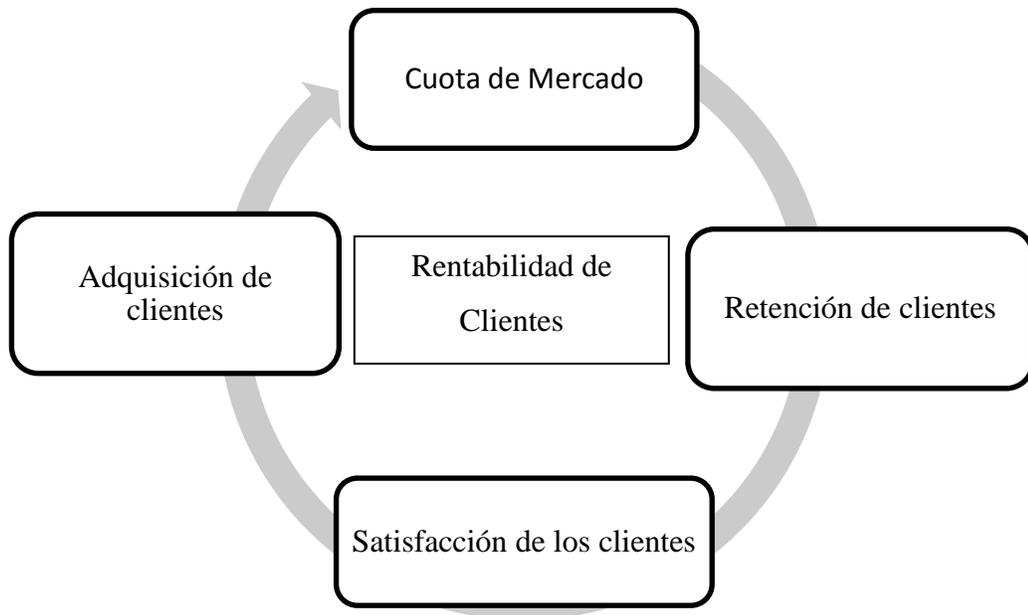


Figura 5. La perspectiva del cliente. Indicadores centrales

Elaboración propia, adaptado de Kaplan y Norton (2002)

Los indicadores en la perspectiva del cliente destacado por Alveiro, coinciden con el modelo de Kaplan y Norton centrándose principalmente en la satisfacción del cliente, cuota de mercado y retención del cliente.

En la siguiente tabla se explica en que consiste cada uno de los indicadores antes mencionados de la perspectiva del cliente:

Tabla 9.- Indicadores de la perspectiva del cliente

Indicador	Finalidad
<b>Cuota de Mercado</b>	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
<b>Incremento de Clientes</b>	Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>Retención de Clientes</b>	Analiza la tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción del cliente</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>Rentabilidad del cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Elaboración propia, adaptado de Kaplan y Norton (2002)

### 3.5.3 La perspectiva financiera.

Medidas de rendimiento financiero indican si la estrategia de la compañía, implementación y ejecución contribuyen a la mejora de la rentabilidad de la empresa. Las perspectivas financieras consideran las estrategias para la productividad y el crecimiento, ambos con impacto directo en el aumento del valor de la empresa (Oyaneder & Valderrama, 2014).

Existen algunos indicadores que han de permitir el logro de ésta perspectiva, y que significaría poder medir si se están cumpliendo los objetivos financieros planteados por la dirección de la organización, entre los cuales pueden destacarse (Alveiro Montoya, 2011):

Valor económico agregado (EVA), retorno sobre capital empleado (ROCE), margen de operación, ingresos, rotación de activos, retorno de la inversión (ROI), relación deuda/patrimonio, inversión como porcentaje de la venta.

Tabla 10. Indicadores a considerar en la perspectiva financiera

<b>Estrategia de la unidad de negocio</b>	<b>Crecimiento y diversificación de los ingresos</b>	<b>Reducción de costos/mejora de la productividad</b>	<b>Utilización de los activos</b>
<b>Crecimiento</b>	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
<b>Sostenimiento</b>	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes.	Costo frente a competidores. Tasa de reducción de costos. Gastos indirectos	Porcentaje de capital circulante. ROCE por categorías de activos clave. Tasas de utilización de los activos.
<b>Recolección</b>	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costos por unidad	Periodo de recuperación

Elaboración propia, adaptado de Kaplan y Norton (2002)

Los indicadores que propone Alveiro utilizar en la perspectiva financiera coinciden en su mayoría con el modelo de Kaplan y Norton, sin embargo incorpora el indicador Valor económico agregado y la relación deuda/patrimonio.

#### **3.5.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Esta perspectiva refleja la capacidad de los empleados, sistemas de información y alineación de la organización para gestionar un negocio y adaptarse al cambio. El éxito del proceso depende de los empleados cualificados y motivados, así como información precisa y oportuna (Oyaneder & Valderrama, 2014).

Indicadores que puede tener esta perspectiva, lo cual significa identificar qué es lo que necesita la organización aprender para lograr satisfacer a los clientes, mejorar en los procesos internos y alcanzar las metas financieras, se pueden destacar (Alveiro Montoya, 2011):

Brecha de competencias clave (personal), desarrollo de competencias clave, retención de personal clave, captura y aplicación de tecnologías y valor agregado, Ciclo de toma de decisiones clave, Disponibilidad y uso de información estratégica, Progreso en sistemas de información estratégica, satisfacción del personal, clima organizacional

Se presenta los indicadores para la perspectiva aprendizaje y crecimiento de acuerdo con Kaplan y Norton:

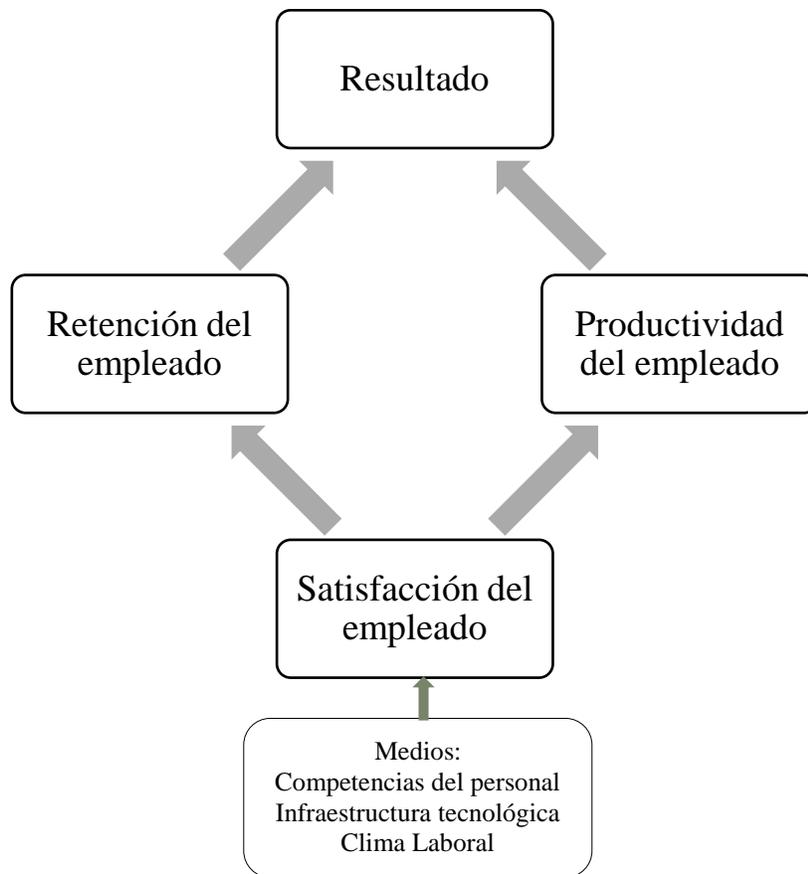


Figura 6 . Estructura de los Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento  
Elaboración propia, adaptado de Kaplan y Norton (2002)

Al comparar los indicadores propuestos por Alveiro con el modelo de Kaplan y Norton, incorpora un indicador interesante que es analizar la brecha que existe entre las competencias que tienen el personal y las que de acuerdo al perfil del puesto se deberían tener.

Aun cuando existen nuevos indicadores propuestos por Alveiro, la base que utilizo es el modelo de Kaplan y Norton, dichos autores señalan en su obra que existe la posibilidad de añadir o modificar las perspectivas de acuerdo con los autores que implementaron dicho modelo.

### 3.6 Evolución del Balanced Scorecard

Menciona Zizlavsky (2014) que el balanced scorecard se documenta por su rápido crecimiento de popularidad en todo el mundo alcanzando éxito, ya que representa uno de las herramientas de gestión más importantes en los últimos años. Las encuestas aplicadas en la investigación de Rigby (2007) proporcionan evidencia de la tasa de adopción del balanced scorecard entre las empresas de Estados Unidos es del 66%.

Saraiva y Alves (2017) indican que la evolución del Balanced Scorecard, de acuerdo a la utilización en las organizaciones se ha presentado de la siguiente manera:

Tabla 11. Evolución del Balanced Scorecard

Año	Utilización en las organizaciones	Objetivo
<b>1992-1993</b>	Sistema de medición de rendimiento	Tener un conjunto de objetivos e indicadores con una orientación específica.

---

<b>1993-1997</b>	Sistema de comunicación	Divulgar a todos los integrantes de la organización los objetivos estratégicos.
<b>1997-2004</b>	Sistema de evaluación global e individual	Herramienta para aplicación de estrategias, transformándolas en medidas específicas y creando valor en los intangibles.
<b>2004-2008</b>	Sistema de gestión estratégica.	Utilizado como elemento de apoyo en la toma de decisiones y de gestión en la organización
<b>2008</b>	Evaluador del sistema de gestión estratégico.	Integra los componentes del capital intelectual de las organizaciones evaluando el propio sistema de gestión.
<b>2010</b>	Sistema de gestión de alianzas estratégicas.	Asumiendo un papel en las relaciones con el exterior de la organización.

---

Fuente: Elaboración propia, con base a Saraiva y Alves (2017).

En la siguiente figura se muestra el modelo original de Kaplan y Norton (1992), que permite a los directivos de las organizaciones plantear cuestiones de forma integral que los lleva a la reflexión acerca del negocio, organizando las distintas medidas y objetivos clave en cada una de las cuatro perspectivas:

El modelo original de Kaplan y Norton (1992)

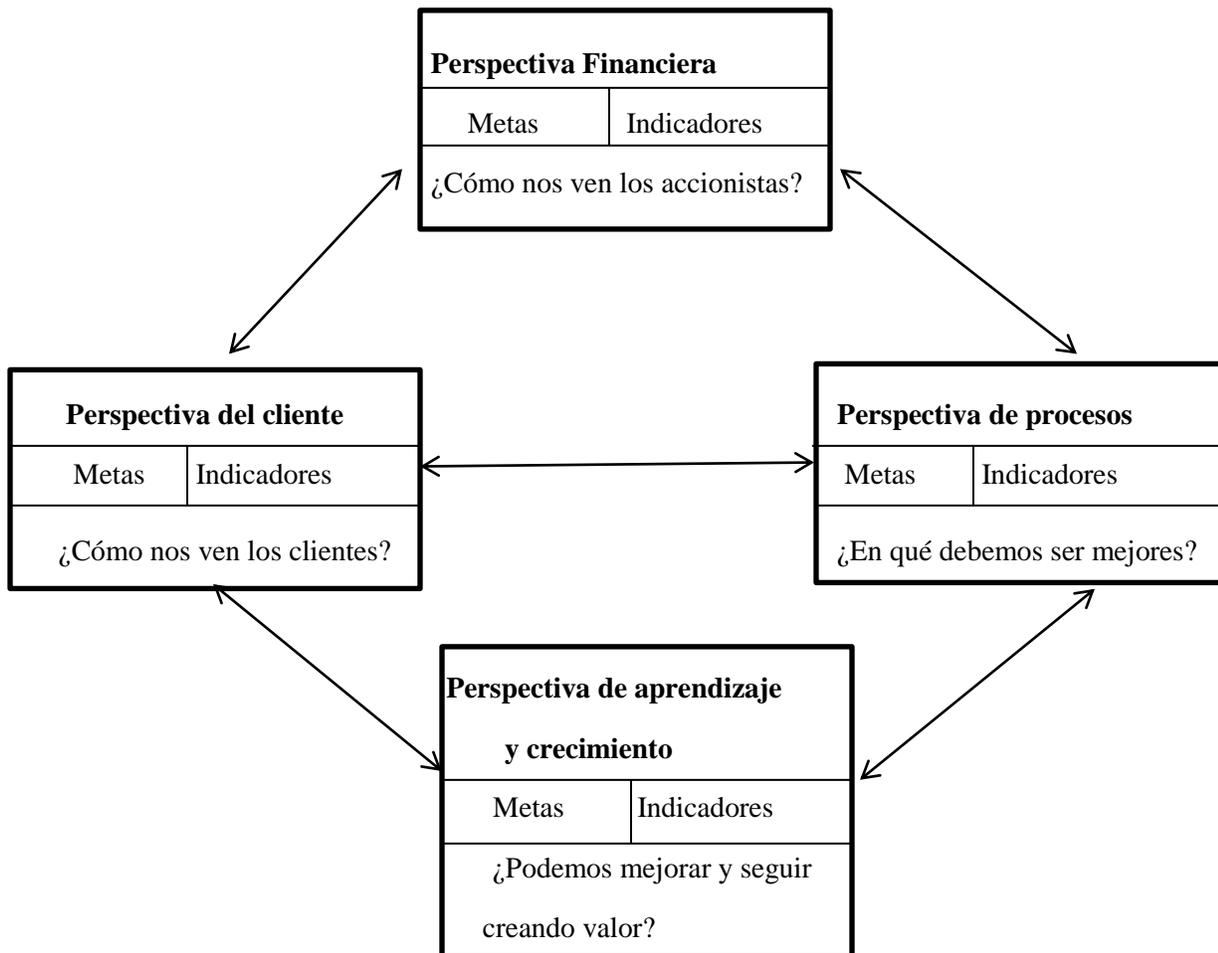


Figura 7. Modelo original de Kaplan y Norton (1992)

Fuente: Elaboración propia adaptado de modelo de Kaplan y Norton(1992)

La figura 8 nos detalla las metas e indicadores en cada una de las cuatro perspectivas, siendo el Balanced Scorecard capaz de ofrecer información relevante para la administración de la estrategia, más allá únicamente de una medición o control.

<b>Perspectiva Financiera</b>		<b>Perspectiva del cliente</b>	
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
Sobrevivir	Flujo de caja	Nuevos Productos	Porcentaje de ventas nuevos productos.
Tener éxito	Crecimiento trimestral de las ventas e ingreso operacional por división	Capacidad de respuesta	Porcentaje de ventas nuevos propietarios. Entregas a tiempo (Definidos por clientes).
Prosperar	Mayor participación de mercado.	Proveedores preferentes	Participación en compras de clientes claves. Evaluación clientes clave.
		Alianzas con Clientes.	Cantidad de esfuerzos de ingeniería cooperativos.
<b>Perspectiva Interna de la empresa</b>		<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
Capacidad tecnológica	Geometría versus competencia de la fabricación.	Liderazgo tecnológico	Tiempo para desarrollar la siguiente generación.
Excelencia en fabricación	Tiempos de ciclo, costo unitario.	Aprendizaje de fabricación.	Tiempo de procesamiento para la madurez
Productividad de diseño	Eficiencia de ingeniería.	Foco en el Producto.	Porcentaje de productos que equivalen al 80% de las ventas
Introducción de nuevos productos	Introducción real de productos versus el plan.	Tiempo de llegada al mercado	Introducción de nuevos productos versus competencia

Figura 8. Metas e indicadores en las perspectivas del modelo de Kaplan y Norton

Fuente: Elaboración propia adaptado de Harvard Business América Latina, Kaplan y Norton (2010)

El modelo de Kaplan y Norton nos presenta las metas y medidas por cada una de las perspectivas, en 1996 los autores incorporaron a su modelo objetivos e iniciativas, el presente trabajo propone que dicho modelo sea utilizado para identificar las estrategias implementadas en cada una de las cuatro perspectivas que han llevado al Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe de B.C. a permanecer en el mercado siendo competitivo.

### **3.6.1 Innovación y cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral entiende la innovación como un proceso interno crítico, la mayor prioridad del ciclo de innovación es especialmente notable en las organizaciones con un largo plazo de desarrollo y diseño (Zizlavsky, 2014).

De acuerdo con Alveiro (2011), la herramienta del cuadro de mando integral es mucho más que una moda, puesto que esta le permite a los diferentes niveles de la dirección empresarial poder enfocarse hacia los niveles críticos de la organización, Díaz Velázquez (2014) menciona para hacer uso de la metodología, la empresa debe tener clara la definición del marco estratégico sobre la que trabajará la operación y mostrar a cada una de las personas que hacen parte la importancia de entender, interiorizar y aplicar definiciones como lo son: la misión, visión, valores, políticas, objetivos y en general el mapa directriz que sigue la empresa y guía el curso de acción y toma de decisiones.

### 3.7 Investigaciones similares

En la siguiente tabla se muestra una relación de investigaciones similares, detallando la metodología utilizada

Tabla 12. Investigaciones y técnicas utilizadas

Título de la investigación	Autor	Técnicas aplicadas
The Applicability of the Balanced Scorecard in Small Wineries	Peter Demediuk,2004	Se realizaron entrevistas en profundidad semiestructuradas de una a dos horas en nueve bodegas pequeñas en 2002 y 2003. Las entrevistas se grabaron y transcribieron, y los datos se analizaron mediante un método de matriz.
Corporation Lindley: Balanced Scorecard Implementation	José R. Kety Lourdes Jáuregui Machuca Jorge Martin Santana Ormeño, 2008	Se establecieron indicadores con el fin de medir el rendimiento, seguimiento de su evolución y tomar medidas de correctivas en cada una de las áreas del corporativo.
Sustainable Scorecard Model for Chilean Wineries	Lionel Valenzuela Oyaneder Sergio Maturana Valderrama, 2014	Entrevistas en profundidad a 42 empresas en la zona central de Chile.
Cómo la gestión de beneficios del cuadro de	Jorge Gomes Mário Romão ,2013	Estudio de caso, análisis de indicadores.

mando integral ayuda a hacer frente a entornos de negocio dinámicos

Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico	Morales Souquett, Caroline Thaiz Pinilla, Bernarda, 2017	Se aplicó a una empresa Pyme, se diseñaron tres cuestionarios dirigidos a los directores (con 10 preguntas abiertas y 4 preguntas cerradas), los clientes (con 12 preguntas cerradas) y los empleados de la empresa (con 4 Preguntas abiertas y 44 preguntas cerradas). Los temas de los cuestionarios estuvieron determinados por los elementos que considera el BSC en cada perspectiva y además se incluyó información sobre la visión y la misión.
Aplicación del balanced scorecard como estrategia de control en un hospital privado ubicado en la ciudad de México	Mariana Marcelino Aranda Ana Lilia Coria Páez,2016	Se realizó análisis de documentos clave de los informes de la empresa, tales como; a) estados financieros; b) listado de especialidades médicas que brinda; c) organigrama de la empresa; d) reportes de servicios (ventas); e) manuales operativos, f) informes de la gerencia, y g) plan estratégico del hospital 2008-2012.

Además se obtuvo información de campo mediante cuestionarios aplicados al personal operativo y directivo del hospital, con el propósito de evaluar la efectividad de su sistema interno de control.

Gestión ambiental de la vitivinicultura: aplicación del cuadro de mando  
Rosa Ana Rodríguez  
Gustavo R. Traconis, 2012

El análisis FODA, Análisis de indicadores, fue realizado teniendo en cuenta la situación de doce bodegas. Una encuesta vía internet al cliente.

El BALANCED SCORECARD como herramienta para la competitividad  
Aída Rodríguez Andujo,  
Julio César López Díaz y  
Silvia Amanda García  
Muñoz, 2008

Discusión teórica del Balanced Scorecard es una herramienta efectiva para la implementación de las estrategias, la medición del desempeño y el aprendizaje organizacional.

---

Fuente: Elaboración propia con base a diversos autores

Se puede observar las diferentes técnicas que se han utilizado para la aplicación del balanced scorecard en las investigaciones efectuadas, para el presente trabajo se emplearan las técnicas de cuestionario, entrevistas y análisis documental.

### 3.8 Otras herramientas Administrativas

Existen varias herramientas administrativas que buscan mejorar los procesos dentro de las organizaciones, y así lograr que sean más competitivas y por lo tanto su permanencia en el mercado, a continuación en la siguiente tabla se detalla algunas de dichas herramientas:

Tabla 13. Herramientas administrativas

Herramienta	Finalidad	Referencia
<b>El CRM (Customer Relationship Management)</b>	Permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización, con el firme propósito de que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de resultados de los negocios.	Montoya Agudelo, César Alveiro, & Boyero Saavedra, Martín Ramiro. (2013)
<b>Kaizen (Mejora Continua)</b>	Es un proceso de actividades que se implementa continuamente y que asegura una constante búsqueda de la innovación.	Alvarado Ramírez, K., & Pumisacho Álvaro, V. (2017)
<b>Calidad Total</b>	Consiste no solo en la revisión del resultado final de las actividades de la organización, sino también en el seguimiento de todos los procesos intermedios utilizados para obtener dicho resultado, con la finalidad de	Robledillo Colmenares, Alfredo, & Velázquez López, Daniel. (2013)

minimizar en la medida de lo posible los errores que puedan surgir durante la fabricación de los productos.

<b>Justo a tiempo</b>	Se intenta reducir la ineficiencia y el tiempo improductivo de los sistemas de producción, a fin de mejorar continuamente dichos procesos y la calidad del producto o servicio correspondiente.	Maldonado-Fuentes, A. C., & Rodríguez-Alveal, F. E. (2016)
<b>Kaban</b>	Busca es minimizar el TEP (Trabajo en progreso), o el stock entre los procesos. Para lograr esto, Kanban se asegura que el proceso superior produzca partes, sólo si el proceso inferior las necesita;	Arango Serna, M. D., Campuzano Zapata, L. F., & Zapata Cortes, J. A. (2015)
<b>Reingeniería de Procesos</b>	La reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas del desempeño tales como costos, calidad y rapidez.	Moreno-García, Roberto René, & Parra-Bofill, Santiago. (2017).

---

Fuente. Elaboración propia, basado en diversos autores.

Se consideró adecuado para la presente investigación utilizar la herramienta administrativa Balanced Scorecard para la identificación de estrategias del Grupo Vitivinícola del Valle de Guapalupe de Baja California ya que además de considerar cada uno de los aspectos relacionados mencionados en la tabla 11, se centra en una serie de

indicadores que permiten un control, retroalimentación y monitoreo bajo cuatro perspectivas, financiera, del cliente, aprendizaje y crecimiento y de procesos internos, de esta forma no se analiza únicamente un aspecto, dándonos así la pauta de tener un panorama general de la organización.

## CAPITULO 4.- METODOLOGÍA

### 4.1. Resumen metodológico

En la siguiente figura se presenta el resumen metodológico de cada una de las variables que se medirán así como las técnicas que se emplearan:

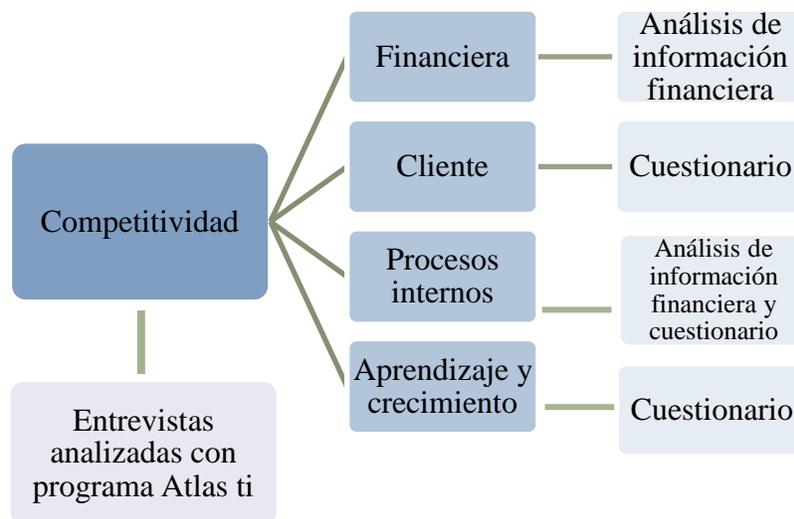


Figura 9. Modelo metodológico para la investigación del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.

Fuente: Elaboración propia

La metodología utilizada es la del Balanced Scorecard (Kaplan y Norton,1992), como modelo inicial el cual tiene como propósito principal “ implementar un sistema de gestión estratégica que ayude a los directivos de las organizaciones a implantar y obtener una retroalimentación sobre su estrategia”, sin embargo dicho modelo se adecuo para la presente investigación, con la finalidad de identificar las estrategias utilizadas en el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C. que han logrado la permanencia en el mercado siendo competitivo.

Cada una de las perspectivas (perspectivas lo llaman los autores Kaplan y Norton dentro de la metodología del Balanced Scorecard para referirse a dimensión o área) es una variable independiente, y la competitividad representa la variable dependiente.

Para tal finalidad se analizaran las variables de acuerdo a la metodología de Kaplan y Norton, los cuales nos darán la pauta para identificar las estrategias, realizando las siguientes técnicas y midiendo cada uno de los indicadores descritos:

### **Perspectiva financiera**

El análisis se llevara a cabo con la información financiera de los ejercicios de 2013 a 2017, para identificar y medir los siguientes aspectos:

Tabla 14.Indicadores a evaluar en perspectiva financiera.

<b>Perspectiva</b>	<b>Análisis</b>	<b>Indicadores a medir</b>
<b>Financiera</b>	Cómo se ha logrado alcanzar las expectativas financieras de los	Crecimiento de los ingresos

---

accionistas

Productividad,  
Ingresos/empleados  
Ciclo de maduración  
Retorno del capital empleado  
Tasa de utilización de activos

---

Fuente: Elaboración propia con base de Kaplan y Norton

### **Perspectiva del cliente**

Se aplicará un cuestionario a mínimo a 30 clientes, la cual se procesara en el programa SPSS, considerando los siguientes aspectos:

Tabla 15. Indicadores a evaluar en perspectiva del cliente.

<b>Perspectiva</b>	<b>Análisis</b>	<b>Indicadores a medir</b>
<b>Cliente</b>	Cómo ha logrado la satisfacción del cliente	Tiempo de atención del pedido Pedido de acuerdo a lo solicitado Entrega puntual Calidad del producto Precio del producto Nuevos Productos Incremento y Retención

---

Fuente: Elaboración propia con base de Kaplan y Norton

## **Perspectiva de procesos internos**

El análisis se llevara a cabo con la información financiera de los ejercicios de 2013 a 2017, e información de la encuesta aplicada al cliente:

Tabla 16. Indicadores a evaluar en perspectiva de procesos internos.

<b>Perspectiva</b>	<b>Análisis</b>	<b>Indicadores a medir</b>
<b>Procesos internos</b>	Cuáles son los procesos en que se ha sido excelente	Plazo de producción  Plazo de espera de entrega al cliente (calidad y tiempo)  Calidad del Proceso (defectos, reclamos, devoluciones)  Costos del proceso (costo de producción)  Costos del proceso (Gastos indirectos)

Fuente: Elaboración propia con base de Kaplan y Norton

## **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La Satisfacción del empleado se considera un componente de la retención y productividad del empleado, un empleado satisfecho son una condición previa para el aumento de la productividad, la rápida reacción, la calidad y el servicio al cliente.

Se aplicará un cuestionario a mínimo a 35 empleados, la cual se procesara en el programa SPSS, considerando los siguientes aspectos:

Tabla 17. Indicadores a evaluar en perspectiva de aprendizaje y crecimiento

<b>Perspectiva</b>	<b>Análisis</b>	<b>Indicador a medir</b>
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Cuál es la percepción del personal hacia la organización	Participación en decisiones  Reconocimiento del trabajo realizado  Acceso a los sistemas de información  Se le invita hacer creativo y tener iniciativa  Apoyo por la organización  Equipo de trabajo  Capacitación suficiente  Retención del empleado

Fuente: Elaboración propia con base de Kaplan y Norton

## **Competitividad**

Se aplicarán dos entrevistas a profundidad (semiestructuradas) al contralor y gerente de finanzas del grupo Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C., que se enfocaran en determinar las estrategias que se han establecido en cada una de las perspectivas para lograr ser competitivos, para el análisis de las entrevistas nos basaremos en el programa Atlas Ti.

El programa Atlas Ti es un programa computacional que asiste para realizar un análisis cualitativo ya proporciona una herramienta que facilita la organización, manejo e interpretación de datos textuales.

Tabla 18. Propuesta de modelo para determinar las estrategias establecidas dentro de la organización.

<b>Perspectiva</b>	<b>Modelo Original</b>	<b>Modelo adaptado</b>
	<b>Kaplan y Norton (1992)</b>	
<b>Financiera</b>	¿Cómo nos ven los accionistas?	¿Cómo se ha logrado alcanzar las expectativas financieras de los accionistas?
<b>Cliente</b>	¿Cómo nos ven los clientes?	¿Qué se les ha ofrecido a los clientes?
<b>Procesos internos</b>	¿En qué podemos ser mejores?	¿Para satisfacer a los accionistas y clientes en qué procesos de negocio se ha sido excelente?

**Aprendizaje y crecimiento**

¿Cuál es la percepción del

¿Podemos mejorar y seguir personal hacia la  
creando valor? organización?

Fuente: Elaboración propia.

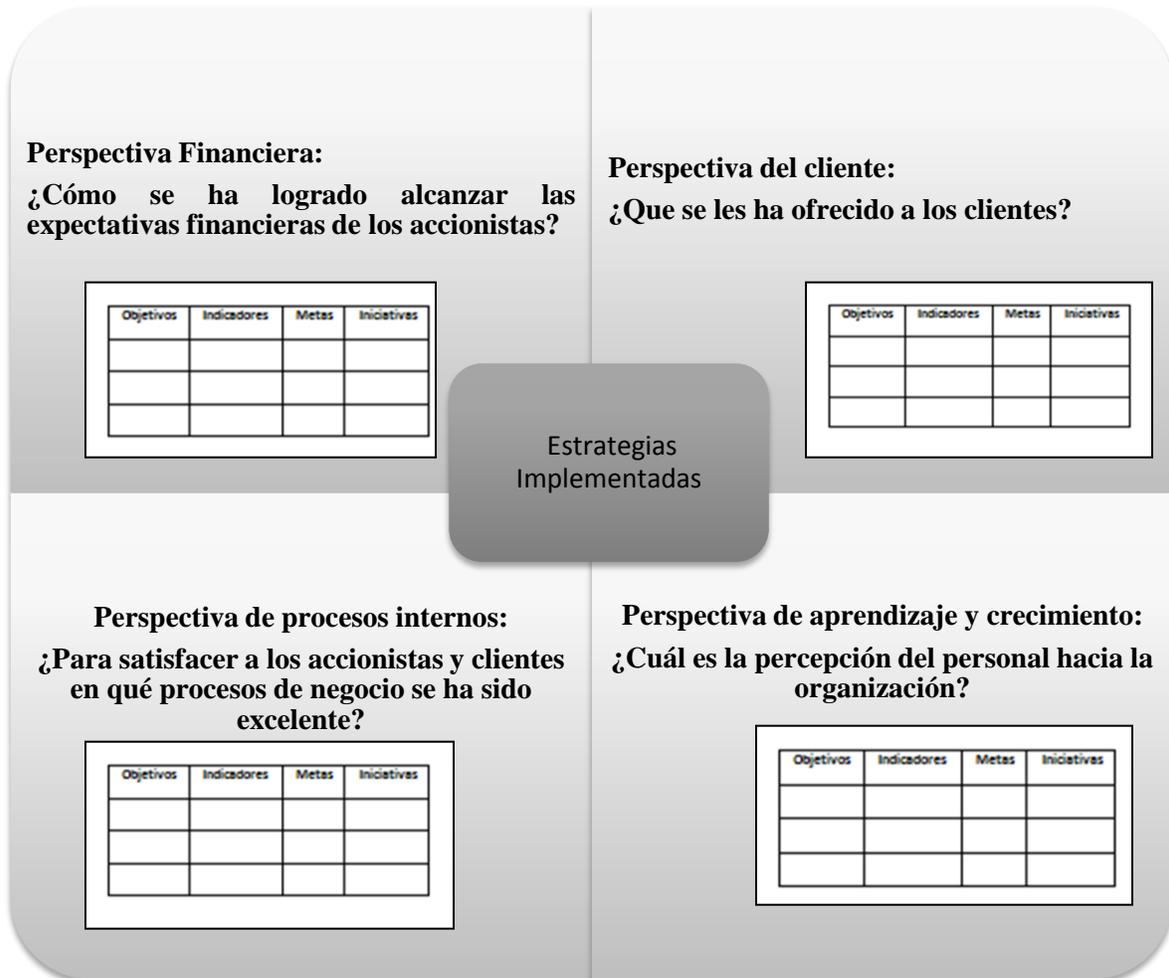


Figura 10. Propuesta de modelo para la valoración del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe

Fuente: Elaboración propia con base de Kaplan y Norton

## **4.2 Tipo de investigación**

Es una investigación mixta, con respecto a la investigación cuantitativa se realizará un análisis de la información financiera por los ejercicios 2013 a 2017, para identificar el comportamiento de los indicadores en las perspectivas: financiera y de procesos internos.

Con relación a la investigación cualitativa se realizarán entrevistas a profundidad con el contralor y con el gerente de finanzas, que se enfocarán en determinar las estrategias que se han establecido en cada una de las perspectivas.

Además se aplicarán dos tipos de cuestionarios, uno enfocado al cliente para identificar que se les ha ofrecido para que se sientan satisfechos, de esta forma se obtendrá la información para tener los indicadores de satisfacción y retención del cliente, y otro dirigido a los empleados para determinar la satisfacción de los mismos.

## **4.3 Tipo de diseño**

Diseño no probabilístico y transversal (los datos se recopilarán en un tiempo único), la investigación se llevará a cabo en el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C., donde se obtendrán conclusiones particulares que pudieran servir de precedente en otras organizaciones partiendo de la investigación del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C., (Método Inductivo), es decir partir de lo particular a lo general, para obtener el modelo que ha aplicado la misma.

La técnica que se utilizará para obtener la información de las perspectivas del cliente y de aprendizaje y crecimiento es el muestreo por cuotas para seleccionar a los sujetos que se les aplicará un cuestionario diseñado de acuerdo a la metodología de Kaplan y Norton.

El Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C., clasifica a sus clientes de la siguiente manera:

Autoservicios (6 Clientes, aproximadamente 85% de sus ingresos)

Centro de Consumo (Más de 100 clientes, aproximadamente 5 % de sus ingresos)

Mayoristas (8 Clientes, aproximadamente el 10% de sus ingresos)

El Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C respecto al personal lo divide en tres departamentos:

Departamento de producción (200 empleados aproximadamente)

Departamento de Ventas y Mercadotecnia (50 empleados aproximadamente)

Departamento administrativo (30 empleados aproximadamente)

Se obtendrán mínimo 30 cuestionarios (cliente) y 35 cuestionarios (empleado), los cuales serán aplicados en forma equitativa y proporcionada abarcando los tres grupos en que clasifica el grupo Vitivinícola sus clientes y empleados; y así poder aplicar la herramienta estadística de regresión lineal, la recomendación habitual es utilizar una muestra 10 veces mayor que el número de variables o ítems (Nunnally, 1978; Thorndike, 1982). Otros autores (Guilford, 1954; Kline, 1986, 1994) estiman suficiente una muestra

menor, dos o tres veces el número de variable, para llevar acabo nuestra investigación se realizaron 5 observaciones por cada variable independiente. Los autores Cohen y Cohen (1983) en su tabla para R<sup>2</sup> (Coeficientes de determinación) significativos para diferentes tamaños de muestra inician con muestras de mínimo 20 observaciones.

#### **4.4 Validación de Instrumento**

Se aplicaron dos tipos de cuestionarios para medir las variables del cliente y variable de aprendizaje y crecimiento (empleado).

Para llevar a cabo la evaluación del cuestionario (validación de contenido y de datos), se realizaron las siguientes actividades:

Estructuración de ítems fue acorde a la herramienta administrativa Balanced Scorecard, revisada por 3 especialistas.

La aplicación del instrumento fue a clientes y empleados del Grupo Vitivinícola en Valle de Guadalupe

Diseño de la base de datos correspondiente utilizando el programa SPSS.

Alimentación de la información

Estudio del Alpha de Cronbach.

A continuación se ilustran los resultados del análisis de confiabilidad y la resolución respecto a los cambios propuestos para el instrumento.

Cuestionario Cliente

**Estadísticos de fiabilidad**

Tabla 19. Alfa de Cronbach cuestionario cliente

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados</b>	<b>N de elementos</b>
.735	.765	7

Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS.

De acuerdo con Nunnally (1967), los valores de Alpha de Cronbach entre 0.6 y 0.7, son aceptables para ítems que han de formar un mismo constructo. El resultado es 0.765 lo que nos indica una alta consistencia interna entre los ítems de la variable perspectiva del cliente.

Sin embargo al analizar los estadísticos de colinealidad fue necesario excluir una variable la referente con la variedad del producto ya que presentó una colinealidad de 1, lo que indica dos variables pudieran estar midiendo lo mismo.

Tabla 20. Estadísticos de colinealidad instrumento cliente

<b>Modelo</b>	<b>Coefficientes estandarizados</b>		<b>no Coeficientes tipificados Beta</b>	<b>Estadísticos de colinealidad</b>
	<b>B</b>	<b>Error tip</b>		
<b>1 (Constante)</b>	1.842	.870		
<b>Variedad del producto</b>	.571	.183	.502	1.000

Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS.

Cuestionario Empleado

Tabla 21. Alfa de Cronbach cuestionario empleado

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados</b>	<b>N de elementos</b>
.858	.857	8

Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS.

De acuerdo con Nunnally (1967), los valores de Alpha de Cronbach entre 0.6 y 0.7, son aceptables para ítems que han de formar un mismo constructo. El resultado es **0.857** lo que nos indica una alta consistencia interna entre los ítems de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, no fue necesario eliminar ningún ítem ya que los estadísticos de colinealidad fueron menores de 1, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 22. Estadísticos de colinealidad instrumento empleado

<b>Modelo</b>	<b>Coefficientes estandarizados</b>		<b>no</b>	<b>Coefficientes tipificados</b>	<b>Estadísticos de colinealidad</b>
	<b>B</b>	<b>Error tip</b>		<b>Beta</b>	
<b>1 (Constante)</b>	1.530	.493			
<b>Reconocimiento del trabajo</b>	.613	.138		.641	.931

Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS.

Al aplicar el estudio de confiabilidad de los cuestionarios de las variables Cliente y Aprendizaje y crecimiento se pudo determinar que en los ítems tienen consistencia interna a los cuestionarios, lo que permite que se valide una confiabilidad de más de 0.6 en las dos dimensiones especificadas, por lo tanto no se requiere eliminar ningún reactivo para elevar los indicadores del Alpha de Cronbach.

## **CAPITULO 5.- RESULTADOS**

El escenario de esta investigación se centró en el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C., esta organización tiene más de 90 años en el mercado siendo competitiva.

La investigación se realizó bajo la metodología del Balanced Scorecard para lograr identificar las estrategias implementadas en cada una de las perspectivas y así determinar cuáles han sido la base para lograr su competitividad.

### **5.5.1 La perspectiva del proceso interno.**

Dentro de esta perspectiva se identifican los procesos más críticos para el cumplimiento de los objetivos especificados en la perspectiva financiera y del cliente; o es decir que ha hecho la organización para alcanzar la satisfacción en los clientes (perspectiva del cliente) y la satisfacción de los accionistas (Perspectiva financiera).

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aporta, para evaluar esta perspectiva se analizaron los siguientes indicadores utilizando la información financiera de los ejercicios 2013 a 2017, así como datos obtenidos de encuestas aplicada a los clientes:

## Plazo de producción

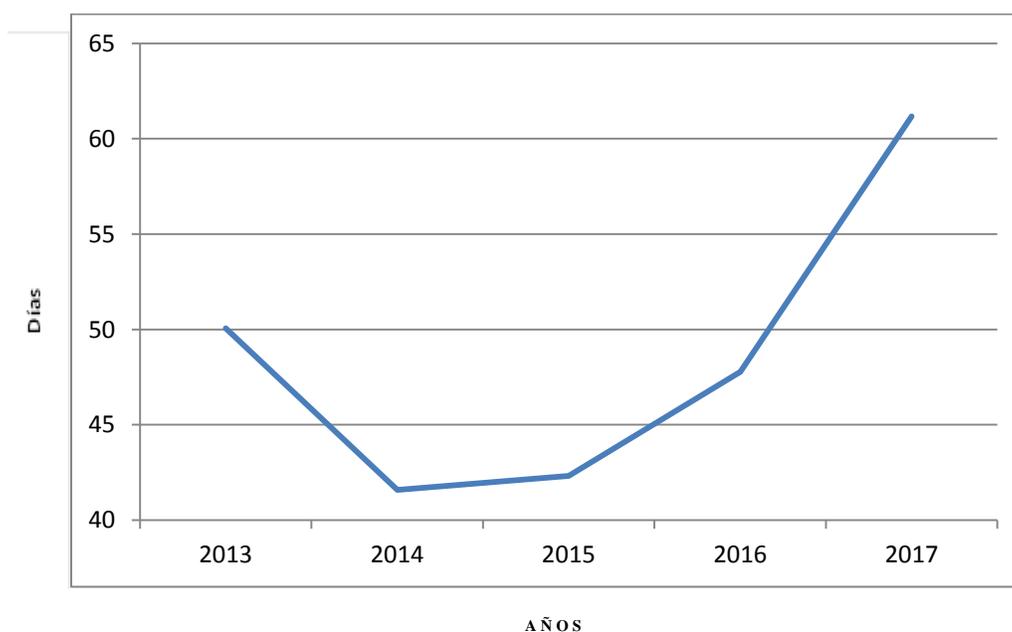


Figura 11. Plazo de producción.

Fuente: Elaboración propia con base a Información financiera.

Se observa que el plazo de producción ha venido en aumento ya que en 2013 eran aproximadamente 50 días, y en el ejercicio 2017 son alrededor de 60 días, sería importante que la organización analice a que se debe este incremento, determinar cuál de los procesos está afectando la efectividad de producción, sin embargo el incremento en la elaboración del producto no ha influido para satisfacer el mercado como se puede observar en el indicador de plazo de espera del cliente.

## Plazo de espera del cliente (Tiempo y Calidad)

### Tiempo

Se aplicó una encuesta a 31 clientes para obtener la información acerca del plazo de espera para la entrega del producto, la media que resulto es 4 lo que indica que están de acuerdo según la escala de Likert utilizada.

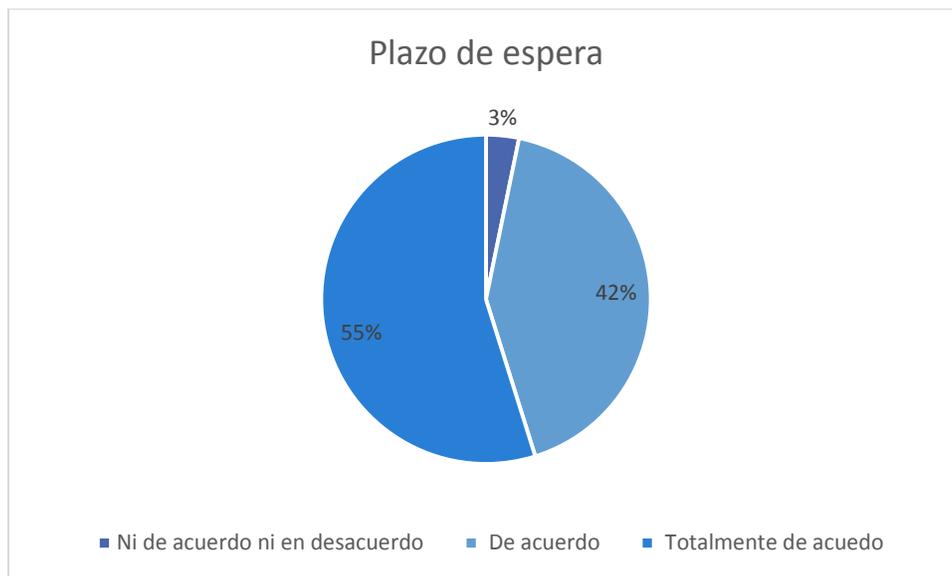


Figura 12. Gráfica de plazo de entrega al cliente.  
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se plasma que el 40% de los clientes encuestados están de acuerdo con el tiempo de atención a su pedido, y el aproximadamente 55% están totalmente de acuerdo con el tiempo en que es atendido su pedido.

Podemos concluir que se ha tenido un aumento en el tiempo de producción, sin embargo esto no ha impactado para poder cumplir de manera oportuna con los pedidos de los productos.

#### Calidad



Figura 13. Gráfica de Percepción de calidad del cliente.  
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la calidad de los productos se tiene una muy buena percepción ya que más del 70% de los encuestados indican que están totalmente satisfechos con el producto.

## Calidad del proceso

En la encuesta aplicada a 31 clientes preguntando acerca si en alguna ocasión se había realizado alguna devolución o reclamo por algún producto, 5 clientes contestaron que sí y 26 clientes respondieron que no han realizado ninguna devolución o reclamo.

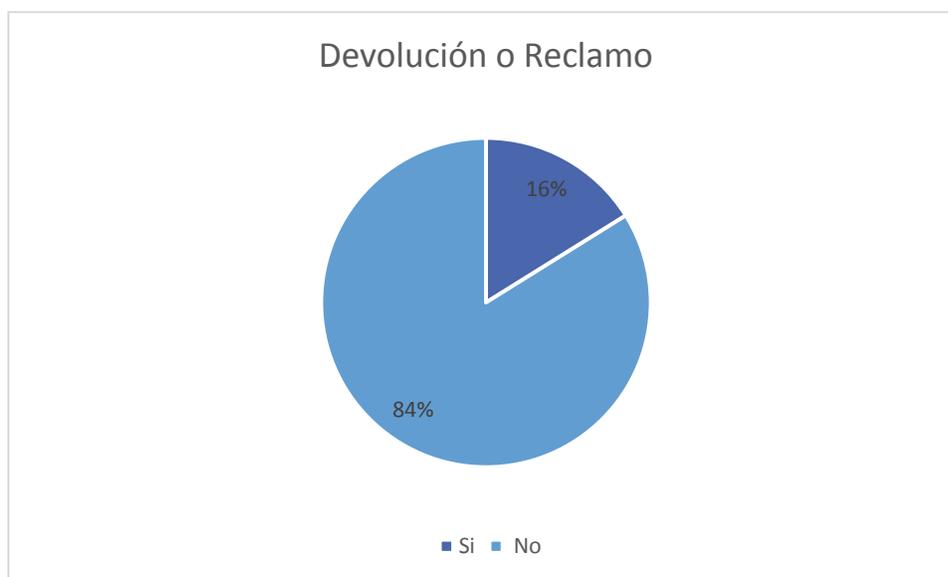


Figura 14. Gráfica de Devoluciones o reclamos del producto.  
Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS.

En la gráfica observamos que el 16% de los clientes han realizado alguna devolución o reclamo del producto y el 84% no han realizado ninguna devolución o reclamo.

### Costos del proceso (costo de producción)

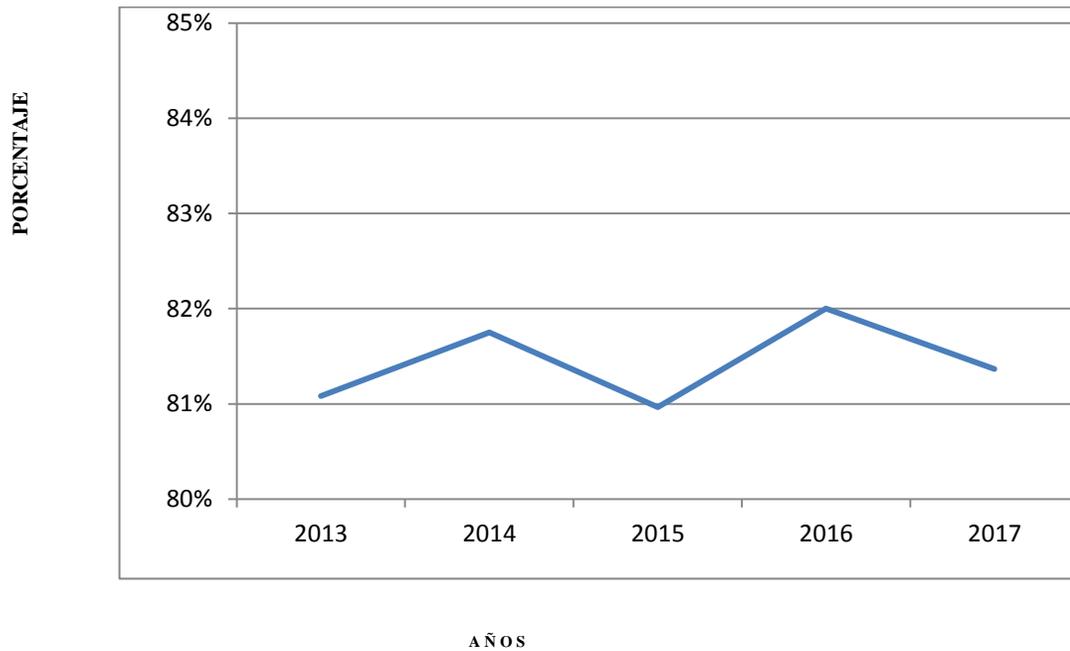


Figura 15. Costo de producción.

Fuente: Elaboración propia con base a Información financiera

En la gráfica podemos observar que el costo de producción en 2013 fue del 80% aproximadamente, dicho porcentaje se ha mantenido a través de 5 años

### Costos del Proceso (Gastos indirectos)

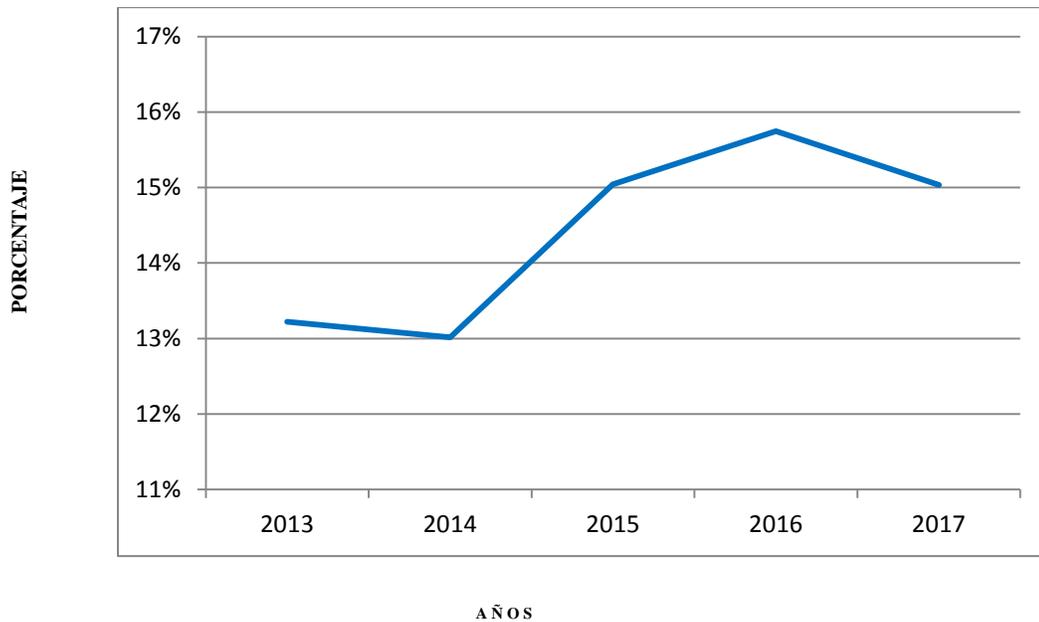


Figura 16. Gastos Indirectos de Fabricación  
Fuente: Elaboración propia con base a Información financiera

Respecto a los gastos indirectos de producción en 2013 representaban el 13% aproximadamente, en 2017 ha tenido un incremento de dos puntos porcentuales para llegar al 15% aprox.

Podemos concluir que respecto a la elaboración de los productos la organización no ha tenido una variación significativa ya que ha logrado tener una estabilidad en los costos de producción de 2013 a 2017, lo que origina que el margen de utilidad se haya mantenido, con relación a la calidad y el plazo de espera del cliente, de acuerdo a las encuestas aplicadas se tienen buenos resultados, un alto porcentaje de aceptación (85%-90%).

Se acepta la hipótesis  $H^2$ : La perspectiva de procesos internos ha sido la estrategia que ha permitido al Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C. permanecer en el mercado siendo competitivo con base a los resultados obtenidos de cada uno de los indicadores.

### 5.5.2 La perspectiva del cliente.

Una vez obtenida la información de las 31 encuestas aplicadas se capturó dicha información en el programa SPSS, y se realizó una gráfica de dispersión de los datos observados, en dicha gráfica podemos apreciar que los puntos se distribuyen alrededor de una recta de los valores 4 y 5 de la escala likert (4= de acuerdo, 5=totalmente de acuerdo)

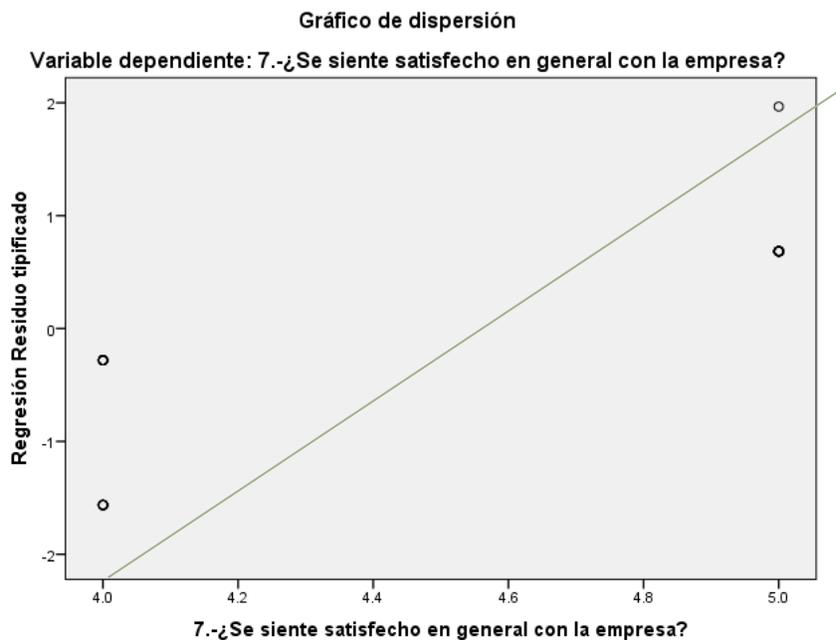


Figura 17. Gráfica de Percepción de satisfacción del cliente.  
Fuente: Elaboración propia con programa SPSS.

El procedimiento estadístico que se utilizó para para determinar la satisfacción del cliente es un análisis de regresión lineal, ya que nos va a permitir establecer la relación funcional que relaciona las variables, así como la fuerza de esa relación, este procedimiento se realizó con el programa SPSS empleando la herramienta análisis de datos con la opción regresión, se obtiene la siguiente información:

### Estadísticos de la regresión

Tabla 23. Coeficiente de determinación satisfacción del cliente.

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado corregida</b>
<b>1</b>	.502a	.252	.226

Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS.

Esto revela que la ecuación de regresión explica en un 25.2% los valores observados de la satisfacción del cliente con relación a los indicadores establecidos.

En la tabla 22 se muestra el valor de suma de los residuales o errores, suma de cuadrados de la regresión y suma de los cuadrado total, de allí se obtiene el coeficiente R2 que aparece (0.252).

Tabla 24. Análisis de varianza de satisfacción del cliente.

<b>Modelo</b>	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regresión</b>	1.933	1	1.933	9.758	.004b
<b>Residual</b>	5.745	29	.198		
<b>Total</b>	7.677	30			

Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS.

Por lo tanto podemos concluir que pudiera no existir una relación importante entre la satisfacción del cliente y los indicadores establecidos ( Tiempo de atención del pedido, pedido de acuerdo a lo solicitado, entrega puntual, calidad del producto, precio del producto, nuevos productos), ya que de acuerdo con Cohen y Cohen (1983) el valor mínimo de R2 para que pueda considerarse significativo de acuerdo al nivel de significación, tamaño de la muestra y número de variables independientes es lo que se indica en la figura 22, por lo tanto con un tamaño de la muestra de 31 observaciones, con un nivel de significancia del .05 para que el R2 fuera determinante debe estar entre muy aproximado al .48 sin embargo se obtuvo un R2 .25.

Tabla 25. Tabla para R2 significativos para diferentes tamaños de muestra.

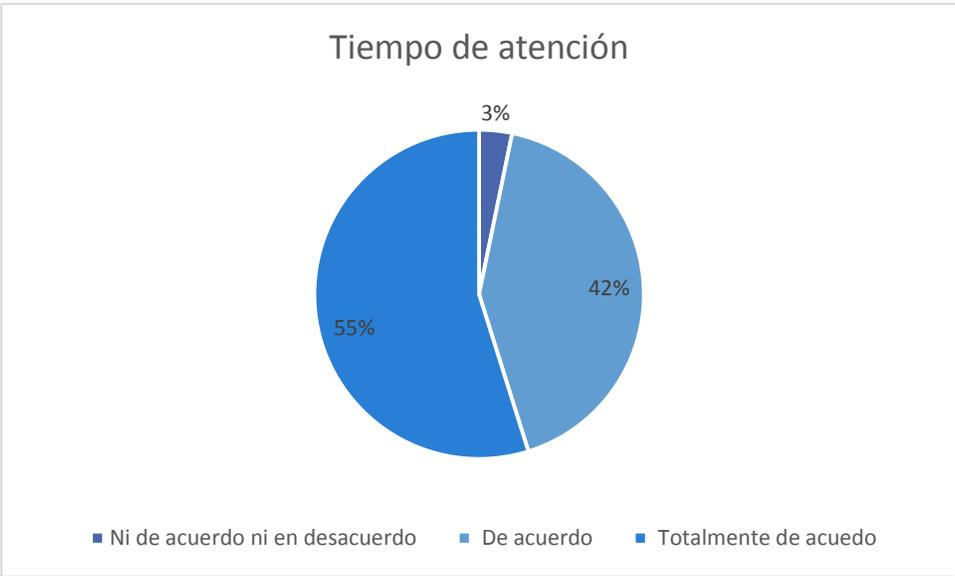
<b>Tamaño Muestral</b>	Nivel de significación = 0.01				Nivel de significación = 0.05			
	<u>Número de variables independientes</u>				<u>Número de variables independientes</u>			
	2	5	10	20	2	5	10	20
<b>20</b>	45	56	71	--	39	48	64	--
<b>50</b>	23	29	36	49	19	23	29	42
<b>100</b>	13	16	20	26	10	12	15	21
<b>250</b>	5	7	8	11	4	5	6	8
<b>500</b>	3	3	4	6	3	4	5	9
<b>1000</b>	1	2	2	3	1	1	2	2

Fuente: Cohen y Cohen (1983)

Sin embargo aunque estadísticamente la ecuación de regresión lineal resulto que no pudiera existir una relación importante de la satisfacción del cliente con cada aspecto realizado por la organización en cuanto a los pedidos de productos, calidad, precio, nuevos productos, etc., lo que indica que pudieran ser otros factores que llevan al cliente a tener preferencia por el producto, como se muestra en la siguientes gráficas:

### **Tiempo de atención**

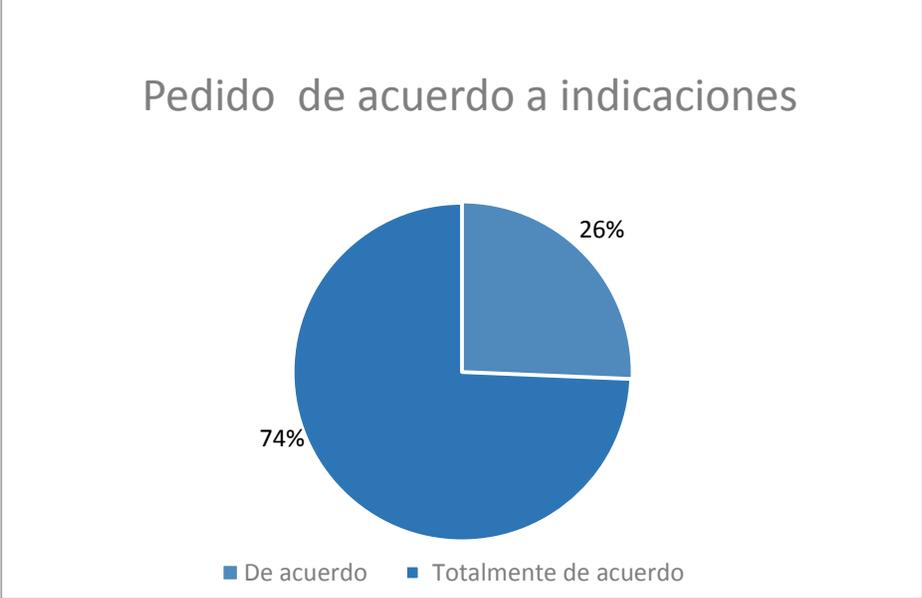
Con relación a la pregunta si el cliente considera adecuado el tiempo en que atienden su pedido, se obtuvieron los siguientes resultados en el cuestionario aplicado:



El 55% de los encuestados están totalmente de acuerdo con el tiempo que deben esperar para que les atiendan en su pedido.

**Pedido de acuerdo a lo solicitado**

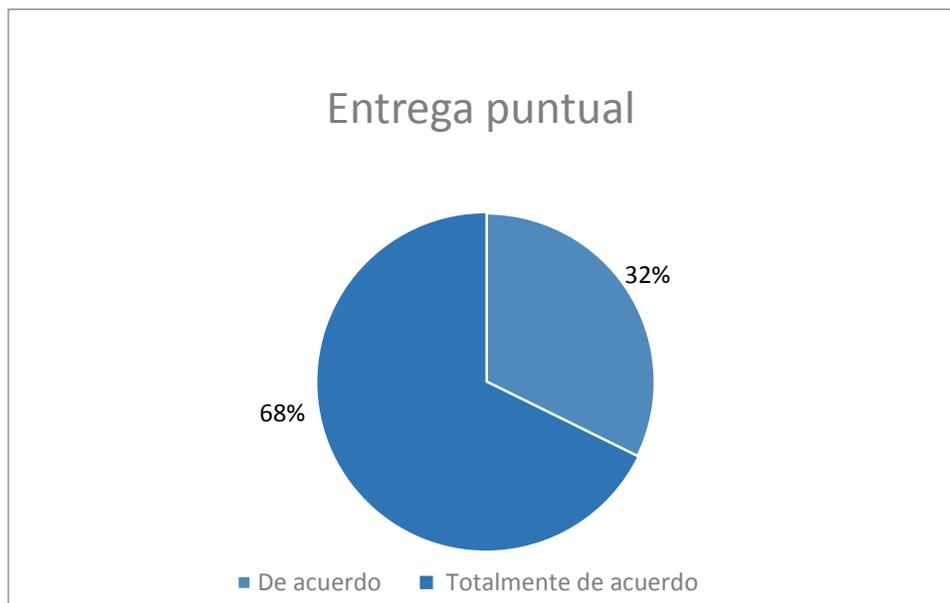
Se aplicó un cuestionario a 31 clientes para obtener la información sobre si los pedidos de productos están de acuerdo a las indicaciones que solicitaron:



Los resultados nos indican que los clientes están satisfechos con sus pedidos ya que se surten de acuerdo a las indicaciones solicitadas.

### **Entrega puntual**

Respecto a la entrega de los productos a los clientes, se obtuvieron los siguientes resultados:



El 68% de los encuestados están de acuerdo en que la organización realiza la entrega de los productos puntualmente.

## Calidad del producto

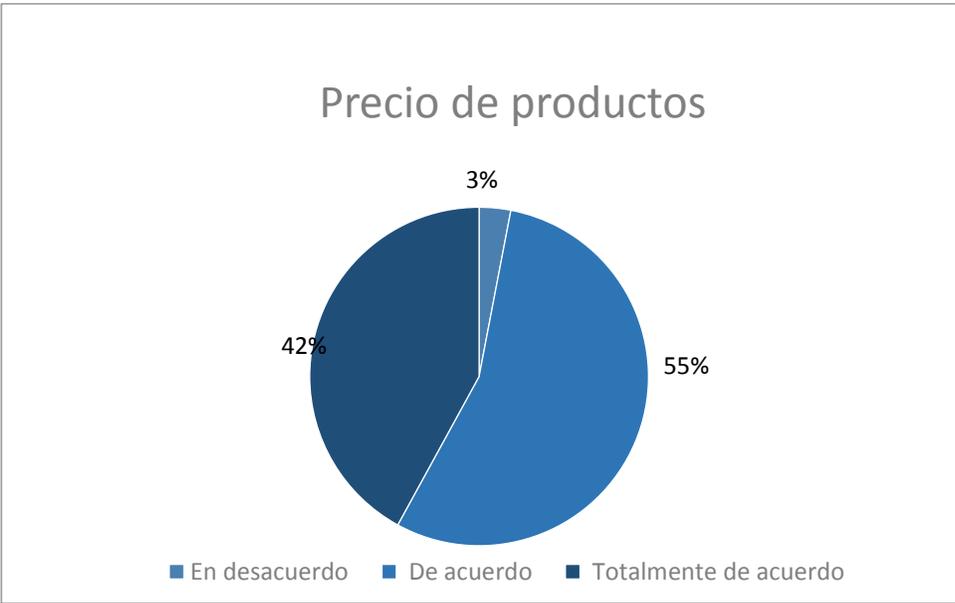
A los 31 clientes encuestados se les pregunto si están de acuerdo con la calidad del producto, arrojando los resultados siguientes:



En cuanto a la calidad de los productos se tiene una muy buena percepción ya que más del 70% de los encuestados indican que están totalmente satisfechos con el producto.

## Precio del producto

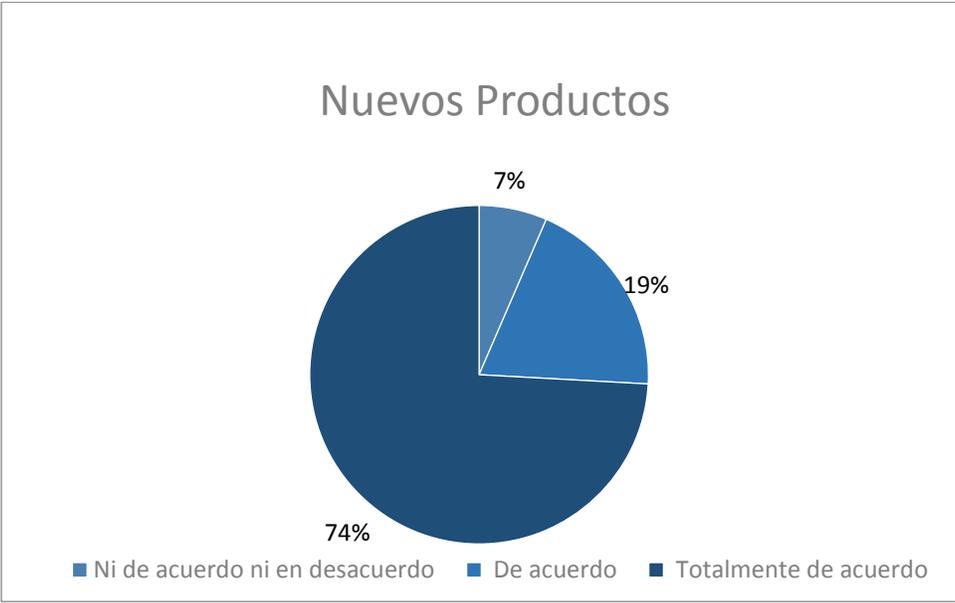
En cuanto a la relación calidad –precio, los clientes contestaron de la siguiente forma:



En la gráfica observamos que el 55% de los clientes están de acuerdo con el precio y el 42 % están totalmente de acuerdo.

**Nuevos productos**

Se aplicó una encuesta a 31 clientes para obtener la información si están de acuerdo o no acerca del lanzamiento que hace la organización de nuevos productos:



En la gráfica se plasma que el 74% de los clientes encuestados están totalmente de acuerdo con el lanzamiento de nuevos productos, y el 19% están de acuerdo con este aspecto.

**Incremento y retención de clientes**

Los resultados nos indican que el 42% de los clientes tienen con la organización 1-5 años, y el 58% % tiene más de 6 años siendo cliente de la misma.

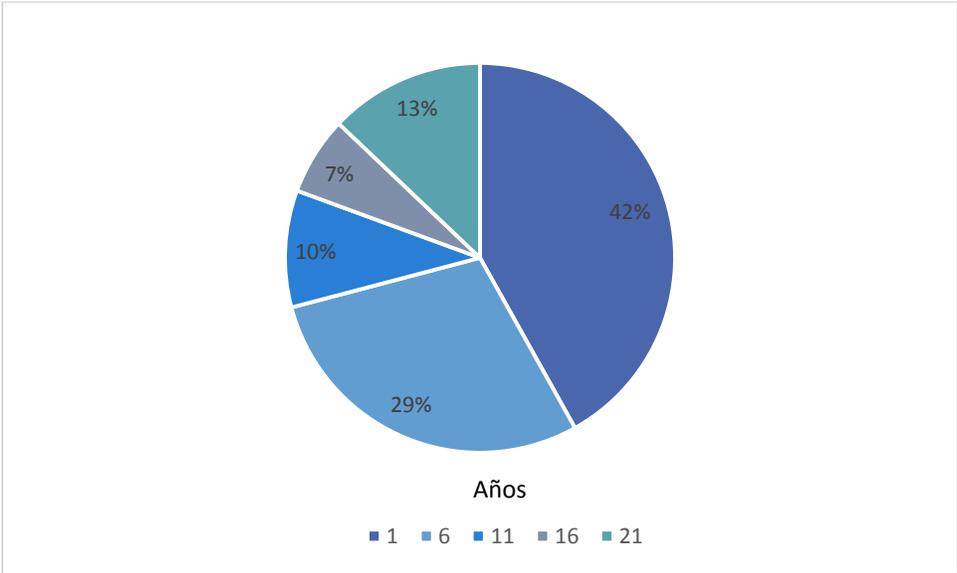


Figura 18. Gráfica de antigüedad de clientes  
Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS

Por lo tanto observamos que hay un incremento de clientes ya que 42% tiene menos de 5 años con la organización, y una retención importante ya que el 58% por lo menos tiene 6 años siendo cliente.

Se acepta la hipótesis  $H^3$ : La perspectiva del cliente ha sido la estrategia que ha permitido al Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C. permanecer en el mercado siendo competitivo con base a los resultados obtenidos de cada uno de los indicadores.

### 5.5.3 La perspectiva financiera.

Para evaluar los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, se utilizaron los siguientes indicadores considerados dentro de la metodología del Balanced Scorecard, utilizando la información financiera del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C. de los ejercicios 2013 a 2017.

#### Crecimiento de Ingresos

En la siguiente gráfica se muestra el comparativo de los ingresos entre el 2013 – 2017, podemos observar el crecimiento que viene obteniendo la organización en cada año:

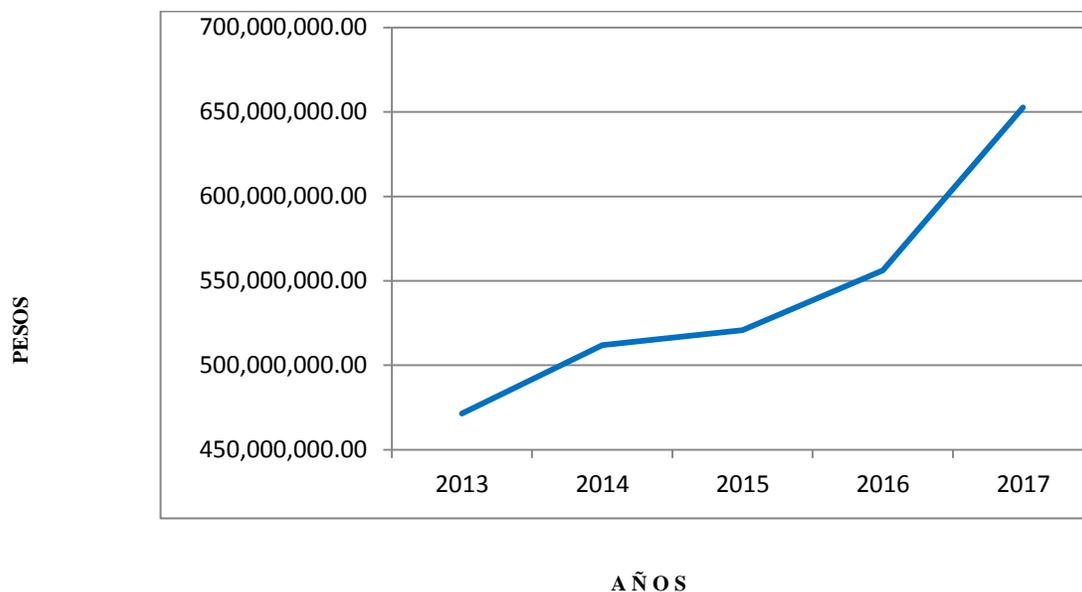


Figura 19. Gráfica de Ingresos  
Fuente: Elaboración propia con base a Información financiera.

El comportamiento que han tenido los ingresos por los ejercicios 2013 a 2017 es una tasa de crecimiento anual del 38.2%.

### Productividad

Para medir la productividad se utilizara la relación ingresos y empleados:

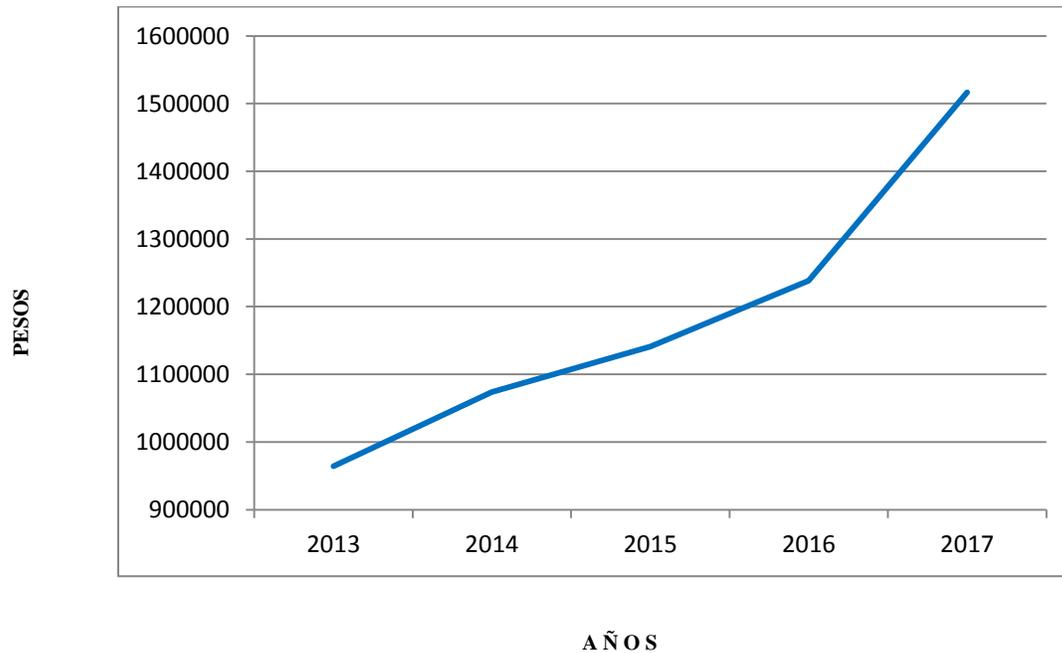


Figura 20. Gráfica de relación ingresos y empleados (productividad)  
Fuente: Elaboración propia con base a Información financiera.

En la gráfica observamos cómo se ha tenido un incremento en la productividad, en 2013 un empleado generaba ingresos aproximadamente por \$1,000,000 y en el ejercicio 2017 cada empleado genera ingresos de \$1,600,000.

## Plazo de recuperación de los productos producidos

Recuperación de la liquidez correspondiente como consecuencia del cobro de los productos vendidos.

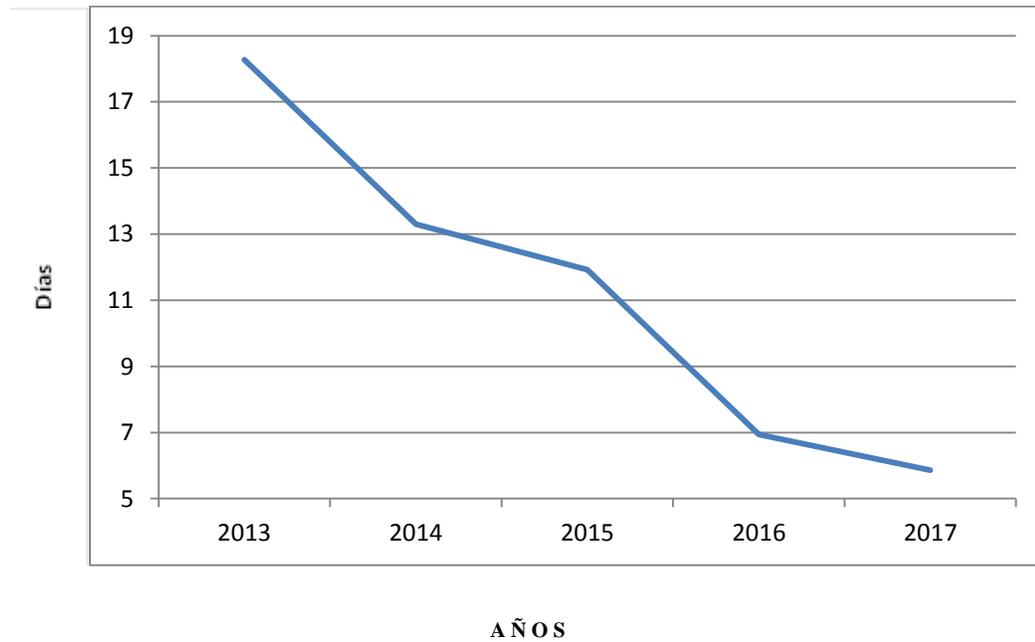


Figura 21. Gráfica de Plazo de recuperación de cartera.

Fuente: Elaboración propia con base a Información financiera.

En la gráfica observamos una disminución del plazo de recuperación de las cuentas por cobrar, en 2013 se recuperada en 18 días y en 2017 en 6 días.

## Retorno del capital empleado

Nos muestra la rentabilidad de la organización, es decir la relación del capital empleado y los recursos empleados para obtenerlo.



Figura 22. Grafica de Retorno del capital empleado.  
Fuente: Elaboración propia con base a Información financiera.

Los resultados en la gráfica nos indican un ROCE que sea ha mantenido estable alrededor del 10% y 11%.

Tasa de utilización de activos

Nos muestra la rentabilidad de los activos de la organización, es decir la relación entre la utilidad menos inversión y los activos totales.

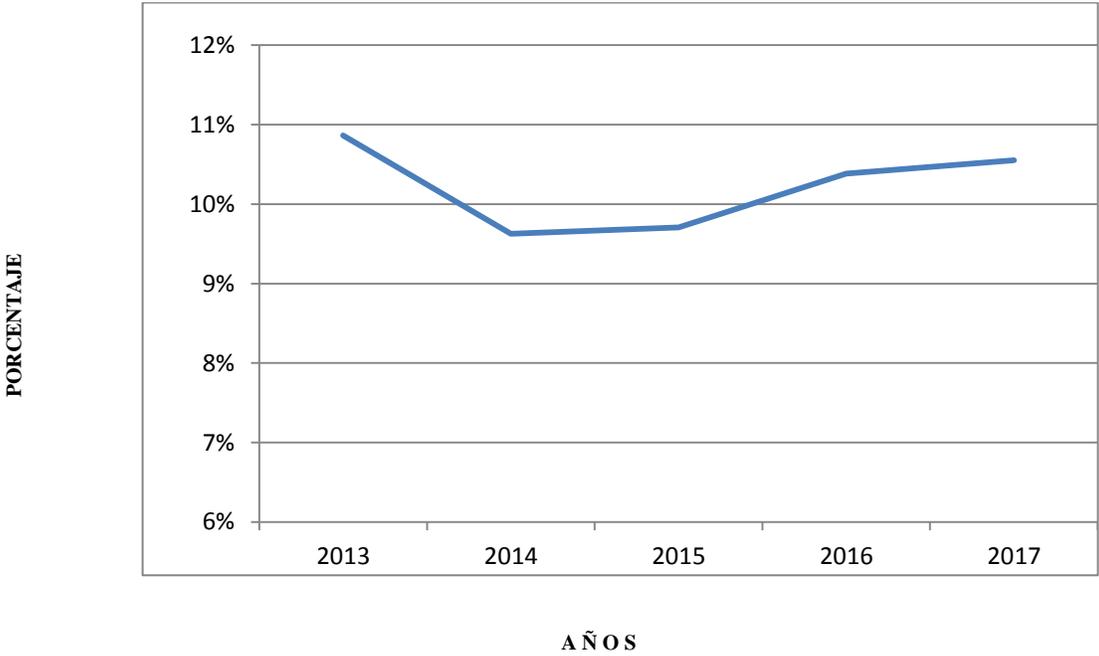


Figura 23. Gráfica de Tasa de utilización de activos  
Fuente: Elaboración propia con base a Información financiera.

Los resultados en la gráfica nos indican un ROA alrededor del 11% que la organización ha logrado mantener.

Se acepta la hipótesis  $H^1$ : La perspectiva financiera ha sido la estrategia que ha permitido al Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C. permanecer en el mercado siendo competitivo en virtud de que los indicadores son positivos y estables.

#### 5.5.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Para evaluar la satisfacción del empleado se aplicó un cuestionario a una muestra de 35 sujetos con los siguientes indicadores:

Una vez obtenida la información de la encuestas aplicadas se capturó dicha información en el programa SPSS, y se realizó una gráfica de dispersión de los datos observados, en dicha gráfica podemos apreciar que los puntos se distribuyen alrededor de una recta con los valores del 1 al 5 de la escala Likert (1=totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo 4= de acuerdo, 5=totalmente de acuerdo)

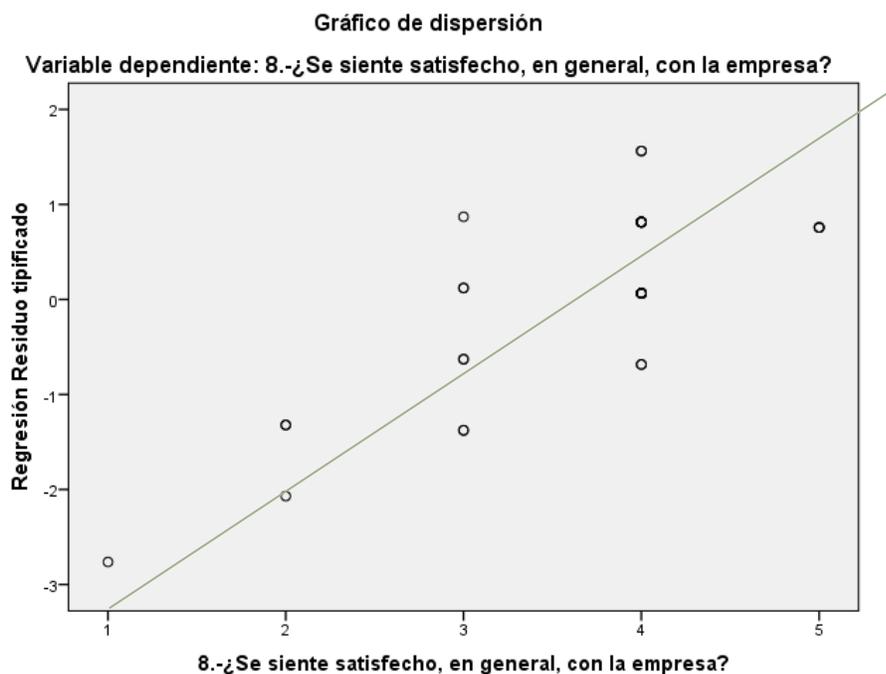


Figura 24. Gráfica de Percepción de satisfacción del empleado.  
Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS.

En la figura 32 se observa que la mayoría de los puntos se centran dentro de la escala Likert del 3 y 4 (3= ni de acuerdo ni en desacuerdo 4= de acuerdo)

El procedimiento estadístico que se utilizó para para determinar la satisfacción del empleado es un análisis de regresión lineal, ya que nos va a permitir establecer la relación funcional que relaciona las variables, así como la fuerza de esa relación, este procedimiento se realizó con el programa SPSS empleando la herramienta análisis de datos con la opción regresión, se obtiene la siguiente información:

### **Estadísticos de la regresión**

Tabla 26. Coeficiente de determinación satisfacción del empleado.

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado corregida</b>
<b>1</b>	.627a	.394	.375

Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS.

De acuerdo al resultado de la ecuación de regresión se explica en un 39.4% los valores observados de la satisfacción del empleado con relación a los indicadores establecidos.

La tabla 25 muestra el valor de suma de los residuales o errores, suma de cuadrados de la regresión y suma de los cuadrado total, de allí se obtiene el coeficiente R2 que aparece (0.394).

Tabla 27. Análisis de varianza de satisfacción del empleado.

<b>Modelo</b>	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>1</b>	Regresión	10.300	1	10.300	21.416
	Residual	15.871	33	.481	
	Total	26.171	34		

Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS.

Por lo tanto podemos concluir que pudiera existir una relación importante entre la satisfacción del empleado y los indicadores establecidos (Participación en decisiones, reconocimiento del trabajo realizado, acceso a los sistemas de información, se le invita hacer creativo y tener iniciativa, apoyo por la organización, equipo de trabajo, capacitación suficiente), ya que de acuerdo con Cohen y Cohen (1983) el valor mínimo de R<sup>2</sup> para que pueda considerarse significativo de acuerdo al nivel de significación, tamaño de la muestra y número de variables independientes es lo que se indica en la figura 22, por lo tanto con un tamaño de la muestra de 35 observaciones, con un nivel de significancia del .05 para que el R<sup>2</sup> es determinante ya que se encuentra entre el .48 y .23 al obtener .394.

## Retención del empleado

Los resultados de los cuestionarios aplicados nos indican que el 51.4% de los empleados tienen de 1-5 años, y el 48.6% tiene más de 6 años laborando dentro de la organización.

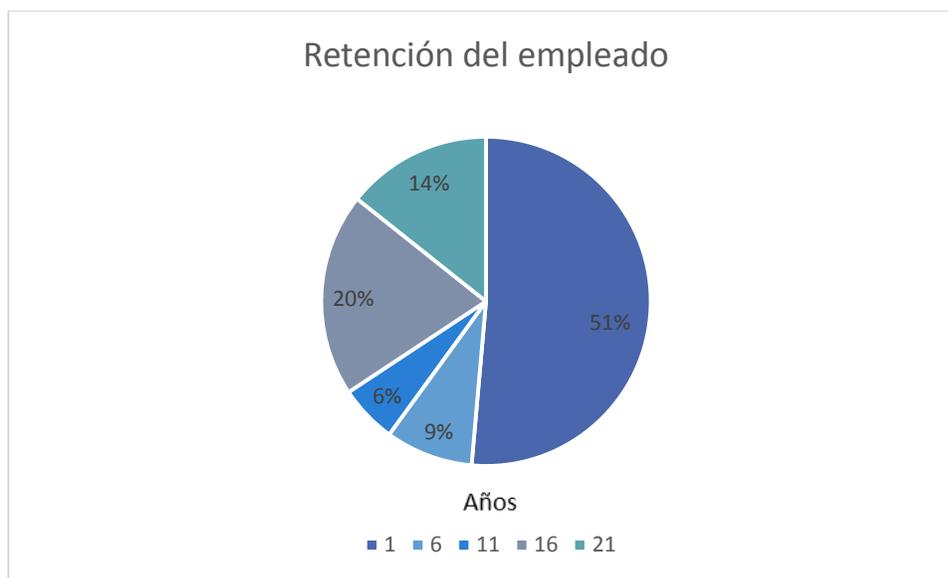


Figura 25. Gráfica de antigüedad de empleados.  
Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS.

En la gráfica se plasma como el 51.4% de los empleados tiene dentro de la organización de 1 a 5 años, un dato importante es que 11.4% tiene más de 25 años laborando en la misma.

Relacionado con este mismo indicador sobre la retención del empleado, se preguntó a los empleados si consideran seguir laborando dentro de la organización, el 37.1% de los encuestados no contestaron la pregunta, del 62.9% que si respondieron el 31.4% indican que seguirán trabajando de 1 a 5 años dentro de la organización.

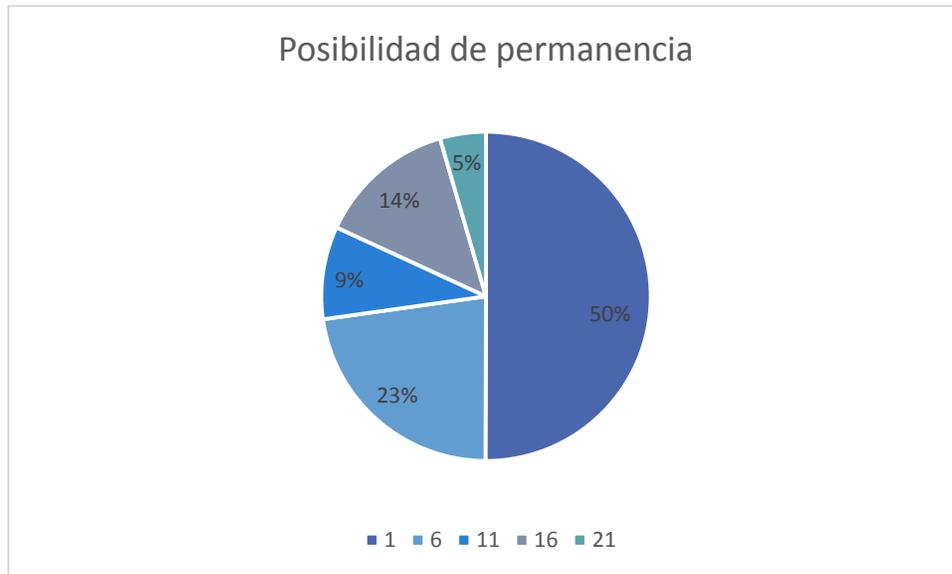


Figura 26. Gráfica de posibilidad de permanencia de los empleados.  
Fuente: Elaboración propia con base a programa SPSS.

En la gráfica se muestra como el 50% espera seguir laborando máximo 5 años, el otro 50% espera seguir más de 5 años.

Se acepta la hipótesis  $H^4$ : La perspectiva de aprendizaje y crecimiento ha sido una estrategia que ha permitido al Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C. permanecer en el mercado siendo competitivo con base al análisis de regresión lineal efectuado el cual tuvo como resultado que existe una relación importante y al comportamiento de los indicadores medidos.

### 5.5.5 Competitividad

Para efectos de determinar si las perspectivas que considera el balanced scorecard han tenido influencia para que la organización haya logrado ser competitiva después de más de 90 años en el mercado, y complementando con cada una de las técnicas o métodos utilizadas para evaluar las perspectivas explicadas anteriormente, se realizaron dos

entrevistas semiestructuradas, dichas entrevistas fueron con el contralor y con el gerente de finanzas de la organización quienes tienen más de 30 años laborando en la misma.

Para llevar a cabo el estudio de la información recabada en las entrevistas se utilizó el programa informático Atlas Ti con el objetivo de llevar a cabo el análisis cualitativo asistido por computadora.

Partiendo del documento primario el cual fue la transcripción de la entrevista con el contralor, se elaboró una unidad hermenéutica (archivo donde se guardó toda la información como anotaciones, códigos, memorándum, redes, etc) del proyecto, después de un análisis exhaustivo del documento se obtuvieron los siguientes resultados:

### Entrevista Contralor

Partiendo con la identificación de datos importantes mencionados en la entrevista, se clasificaron los siguientes códigos:

CODIGOS (aspectos relevantes mencionados durante la entrevista)

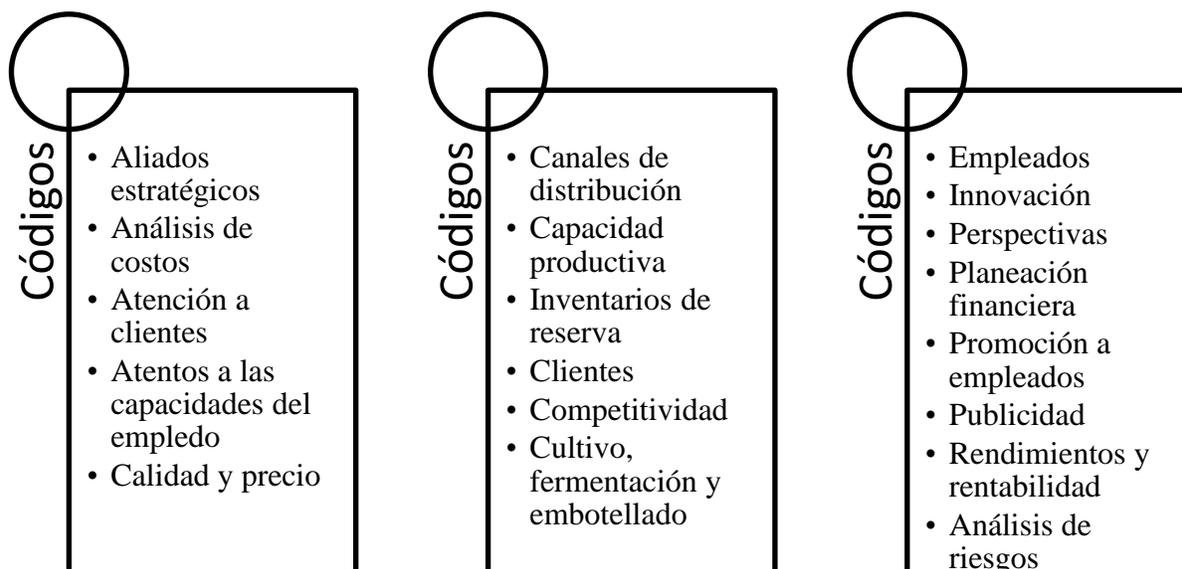


Figura 27. Relación de códigos identificados en entrevista.

Fuente: Elaboración propia con base a programa Atlas Ti.

Una vez identificados los códigos, se elaboró una familia de códigos donde se agruparon cada uno de ellos de acuerdo a la perspectiva identificada:

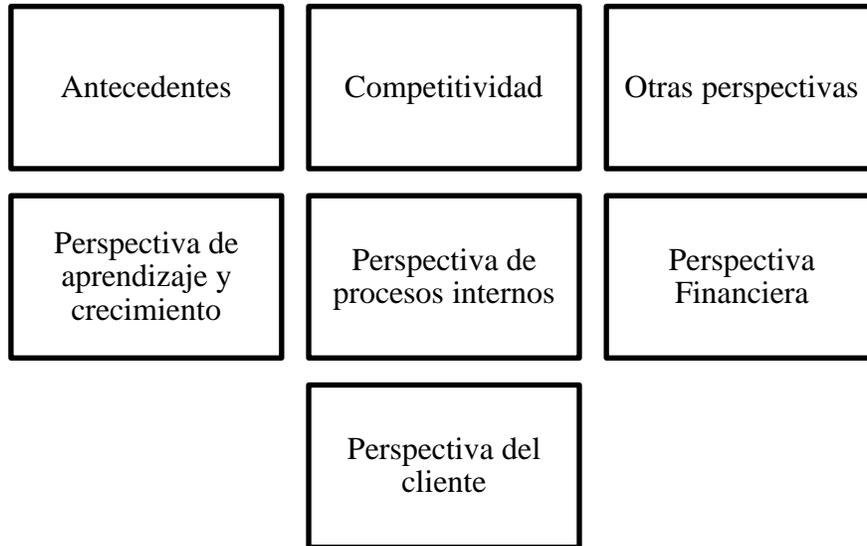


Figura 28. Familias de códigos  
Fuente: Elaboración propia con base a programa Atlas Ti.

Con base a la familia de códigos, se construye el siguiente modelo con información de la entrevista:

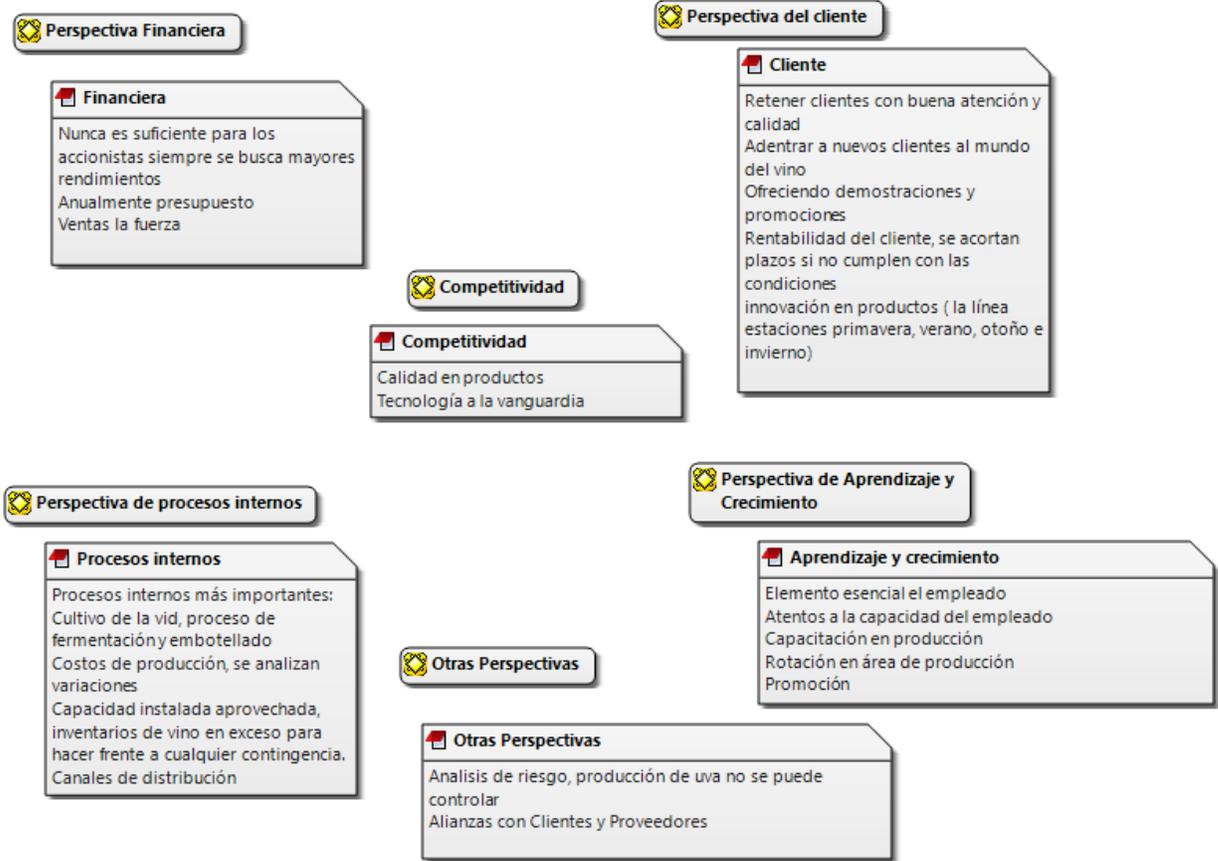


Figura 29. La competitividad en la organización y la relación con las perspectivas (Contralor).

Fuente: Elaboración propia con base a programa Atlas Ti.

De acuerdo a la teoría construida a través de la entrevista efectuada con el contralor de la organización, la competitividad de la organización se ha logrado con aspectos importantes en cada una de las perspectivas:

Tabla 28. Resumen de estrategias utilizadas en cada perspectiva dentro de la organización.

<b>Perspectiva</b>	<b>Estrategias aplicadas</b>
Financiera	Se buscan mejores rendimientos, incremento en los ingresos, presupuestos anuales.
Procesos internos	<p>Procesos claves de la organización: Cultivo de la vid, proceso de fermentación y embotellado.</p> <p>Aprovechamiento de la capacidad instalada, se maneja inventario en exceso para hacer frente a cualquier contingencia.</p> <p>Canales de distribución claves (Mayoristas, centros de distribución, autoservicios)</p>
Cliente	<p>Retención del cliente se ha logrado con base a buena atención y calidad del producto, atraer a nuevos clientes al mundo del vino, se revisa la rentabilidad del cliente, Innovación en productos.</p>
Aprendizaje y crecimiento	Elemento esencial el empleado, capacitación, promoción al empleado.

Fuente: Elaboración propia con base a programa Atlas Ti de la entrevista al contralor.

Además de las cuatro perspectivas que es enfocada nuestra investigación, el contralor destacó otros aspectos a considerar análisis de riesgo (Producción de uva-Inventario en exceso) alianzas estratégicas con clientes y proveedores, tecnología a la vanguardia.

### Entrevista Gerente de Finanzas

Partiendo con la identificación de datos importantes mencionados en la entrevista, se clasificaron los siguientes códigos:

CODIGOS (aspectos relevantes mencionados durante la entrevista)

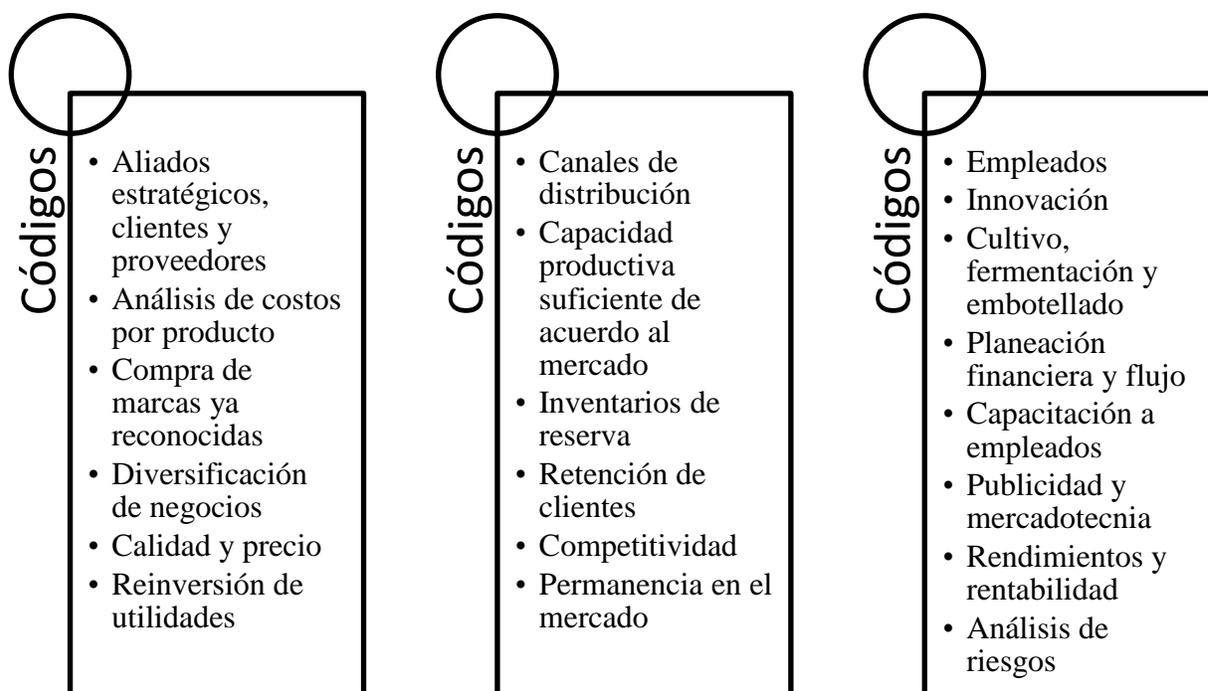


Figura 30. Relación de códigos identificados en entrevista.

Fuente: Elaboración propia con base a programa Atlas Ti.

Una vez identificados los códigos, se elaboró una familia de códigos donde se agruparon cada uno de ellos de acuerdo a la perspectiva identificada:

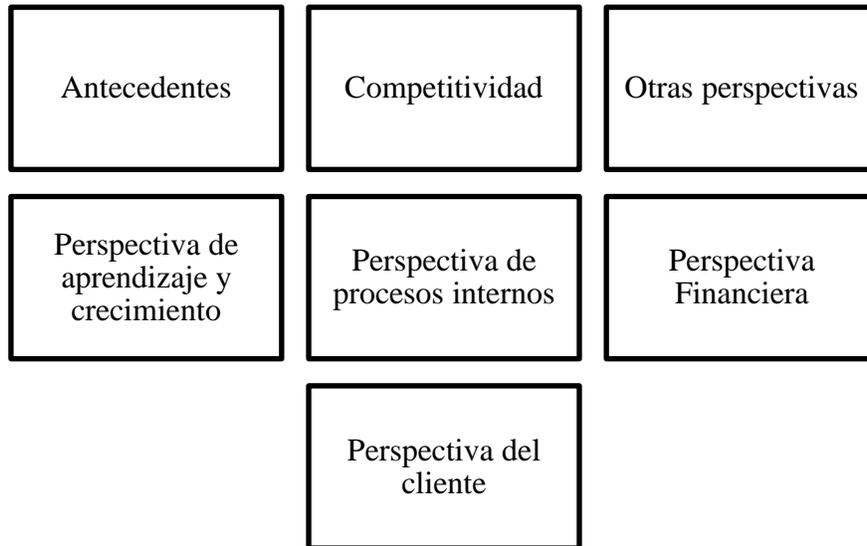


Figura 31. Familias de códigos  
Fuente: Elaboración propia con base a programa Atlas Ti.

Con base a la familia de códigos, se construye el siguiente modelo con información de la entrevista:

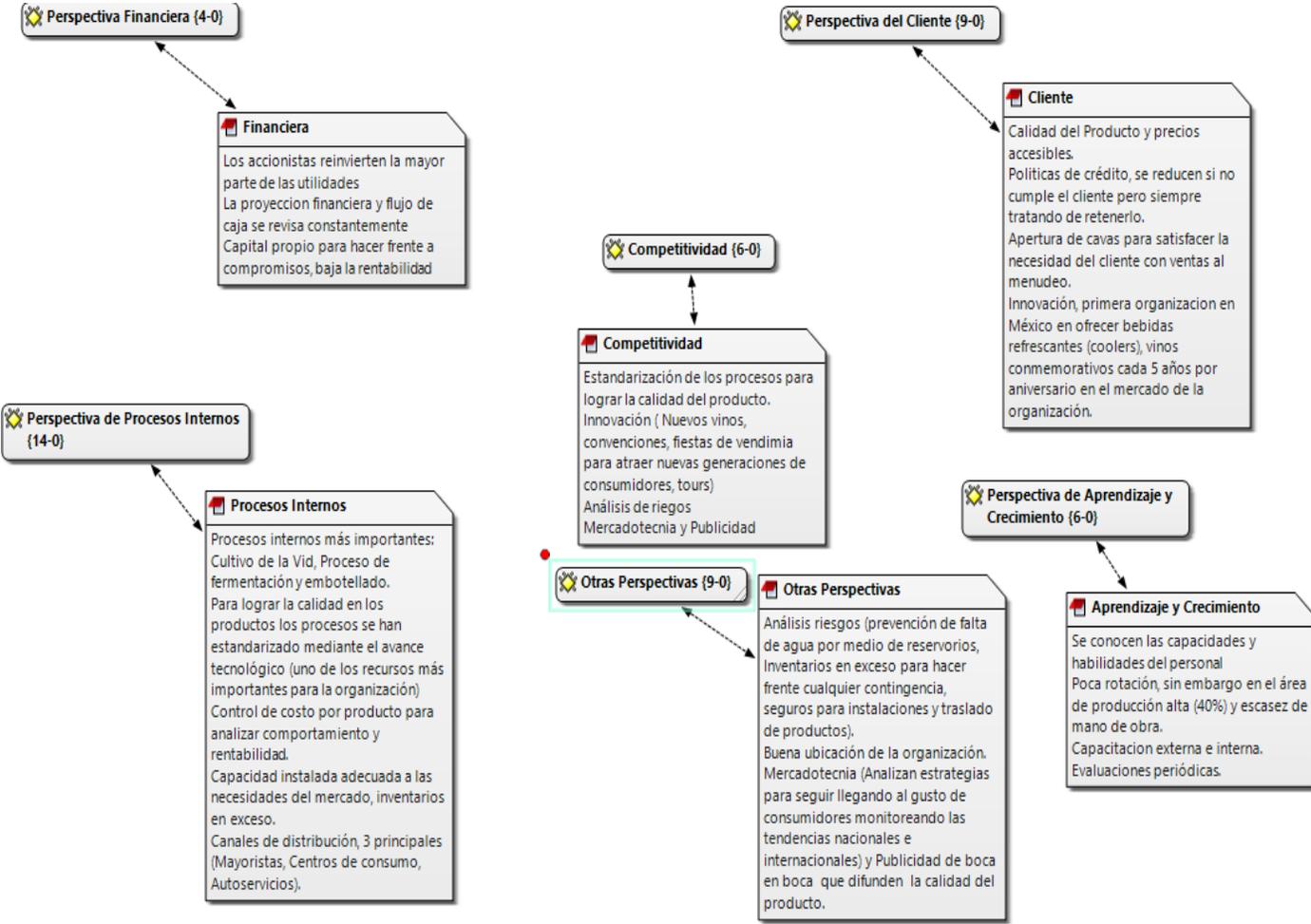


Figura 32. La competitividad en la organización y la relación con las perspectivas (Gerente de Finanzas).

Fuente: Elaboración propia con base a programa Atlas Ti.

De acuerdo a la teoría construida a través de la entrevista efectuada con el gerente de finanzas de la organización, la competitividad de la organización se ha logrado con aspectos importantes en cada una de las perspectivas:

Tabla 29. Resumen de estrategias utilizadas en cada perspectiva dentro de la organización.

<b>Perspectiva</b>	<b>Estrategias aplicadas</b>
Financiera	Reinversión de utilidades, presupuestos y flujos de caja anuales con ajustes constantes.
Procesos internos	<p>Lograr la estandarización de los procesos para tener la calidad del producto, Procesos claves de la organización: Cultivo de la vid, proceso de fermentación y embotellado.</p> <p>Aprovechamiento de la capacidad instalada de acuerdo a las necesidades del mercado, se maneja inventario en exceso para hacer frente a cualquier contingencia, Inversiones en maquinaria a la vanguardia.</p> <p>Canales de distribución claves (Mayoristas, centros de distribución, autoservicios)</p>
Cliente	<p>Retención del cliente se ha logrado con base a calidad del producto y precios accesibles, para atraer a nuevos clientes al mundo del vino se realizan convenciones, fiestas de vendimia, tours; Innovadores en</p>

Aprendizaje y crecimiento

presentación de nuevos vinos.

Personal con una antigüedad considerable que conoce perfectamente la operación de la organización, alianza con otros ranchos del interior de México cuando hay escasez de mano de obra en el campo.

---

Fuente: Elaboración propia con base a programa Atlas Ti de la entrevista al Gerente de Finanzas.

El Gerente de Finanzas considera que la competitividad del grupo de ha logrado con base a las cuatro perspectivas que es enfocada nuestra investigación, sin embargo destaco otros aspectos a considerar que han llevado a la organización a permanecer en el mercado de forma competitiva, el análisis de riesgo (Inventario en exceso para hacer frente a contingencias, la prevención de la falta de agua en el cultivo de la vid, aseguramiento de las instalaciones y del traslado del producto), alianzas estratégicas con clientes y proveedores ( que un tiempo determinado fueron la fuerza para despegar), y por último la mercadotecnia y publicidad ( la organización tiene un departamento de personas capacitadas que analizan las estrategias para comercializar el producto, y con referencia a la publicidad la más destacada es dar calidad del producto para que las personas lo difundan)

## CAPITULO 6.- CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación, ha sido dar respuesta a la cuestión acerca de cuáles son las estrategias implementadas en el Grupo Vitivinícola del valle de Guadalupe de B.C. con base al Balanced Scorecard que le han permitido permanecer en el mercado siendo competitivo, partiendo de cuatro objetivos específico, una vez finalizado el trabajo de investigación, y en línea con esos objetivos, presentamos las siguientes conclusiones:

1. Como primer objetivo específico del trabajo nos proponíamos determinar las estrategias de acuerdo con la perspectiva financiera, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C., y así tener la respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias de acuerdo con la perspectiva financiera, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.?

Tabla 30. Conclusiones con relación a la perspectiva financiera.

---

### **Estrategias Implementadas**

---

**Reinversión de utilidades**, la organización ha implementado como estrategia como no se retiren utilidades para fortalecer la operación de la misma lo que ha llevado al grupo a tener una sólida estructura financiera sin necesidad a recurrir al financiamiento a cargo de terceros, es decir en los últimos años ha logrado mantenerse con recursos propios.

---

**Presupuestos y flujos de caja anuales con ajustes constantes**, el departamento de finanzas ha tenido la visión de responder al cambio constante para hacer frente a compromisos planeando de manera oportuna con los recursos obtenidos.

**Se buscan mejores rendimientos e incremento en los ingresos**, la organización ha diversificado sus productos ya que ofrece al cliente tours, eventos, fiesta de vendimia lo que se ha traducido en otra fuente de generación de ingresos con buenos rendimientos.

**Alianzas estratégicas con proveedores y clientes**, cuando se ha tenido la necesidad la organización ha acudido a clientes y proveedores para negociar lo que ha sido un pilar importante en la parte financiera.

---

Fuente: Elaboración propia

Con base al análisis de indicadores de acuerdo a la metodología de Kaplan y Norton se acepta la hipótesis:  $H^1$ : La perspectiva financiera ha sido una estrategia que ha permitido permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C., detallando el comportamiento:

Tabla 31. Conclusiones de indicadores evaluados en perspectiva financiera

<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>	<b>Conclusión</b>
Crecimiento de los ingresos	Tasa de crecimiento anual del 38.2%.	Favorable
Productividad	Tasa de crecimiento anual del 36 %.	Favorable

---

Ciclo de maduración (Plazo de recuperación de los productos producidos)	Disminución en recuperación de plazo de 19 días a 6 días.	Favorable
Retorno del capital empleado	Entre el 10% y 11%.	Favorable
Tasa de utilización de activos	Alrededor del 10%	Favorable

Fuente: Elaboración propia

2. Nuestro segundo objetivo buscamos determinar las estrategias de acuerdo con la perspectiva de procesos internos, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C., para tener respuesta a nuestra pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias de acuerdo con la perspectiva de procesos internos, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.?

Tabla 32. Conclusiones con relación a la perspectiva de procesos internos.

<b>Estrategias Implementadas</b>
<p><b>Estandarización de los procesos</b>, la organización ha logrado estandarizar sus procesos para obtener la calidad en el producto, con base a la tecnología se tiene la formula exacta para que cada producto tenga el mismo sabor siendo así garantía para el consumidor.</p> <p><b>Procesos claves de la organización: Cultivo de la vid, proceso de fermentación y embotellado y así como los canales de distribución</b> al tener identificado de forma clara</p>

---

cuales son los procesos clave de la organización y canales de distribución le ha permitido dar prioridad a estos procesos y la distribución de producto.

**Capacidad instalada**, la organización ha logrado aprovechar al máximo su capacidad instalada lo que le ha permitido tener un inventario para hacer frente a cualquier contingencia que se pudiera presentar en caso de no tener un buen año con relación al cultivo.

**Inversiones en maquinaria**, la organización le da seguimiento a la tecnología nueva para mejorar los procesos de producción, están inscritos en una organización internacional para tener información de maquinaria novedosa y asisten a convenciones donde están en contacto directo y analizar la factibilidad de adquirir dicha maquinaria y así estar a la vanguardia en el mercado.

---

La hipótesis  $H^2$ : La perspectiva de procesos internos ha sido una estrategia que ha permitido permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C. se acepta ya que el análisis de los resultados de los indicadores son óptimos:

Tabla 33. Conclusiones de indicadores evaluados en perspectiva de procesos internos

<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>	<b>Conclusión</b>
Plazo de producción	Incremento de 10 días de 2013 a 2017, sin impacto en el requerimiento del	Favorable

---

---

	producto.	
Plazo de espera de entrega al cliente (calidad y tiempo)	El 55% de los encuestados están totalmente de acuerdo.	Favorable
Calidad del Proceso (defectos, reclamos, devoluciones)	El 74% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la calidad producto, el 84% de los encuestados no han realizado ningún reclamo o devolución.	Favorable
Costos del proceso (costo de producción)	Sin variación significativa, 80%	Favorable
Costos del proceso (Gastos indirectos)	Entre el 13 y 15%, no variaciones importantes	Favorable

---

Fuente: Elaboración propia.

2. Como tercer objetivo, determinar las estrategias de acuerdo con la perspectiva del cliente, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C., de tal objetivo se deriva nuestra pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias de acuerdo con la perspectiva del cliente, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.?

Tabla 34. Conclusiones con relación a la perspectiva del cliente.

---

**Estrategias Implementadas**

---

**Atraer a nuevos clientes.-** Para captar nuevos clientes se han organizado otras actividades como son convenciones, fiestas de vendimia, tours; de esta forma no necesariamente se centran en el consumo de vino si no que dan pauta para involucrar personas que no necesariamente consumen.

**Innovación en productos,** por lo menos cada 5 años de lanza un producto nuevo en conmemoración del aniversario de la organización, asimismo se tiene la línea de estaciones primavera, verano, otoño e invierno con nuevos productos, con la innovación de estos vinos se busca que sea atractivo para el cliente.

**Retención y rentabilidad del cliente,** la organización analiza la rentabilidad del cliente (antigüedad de cartera vencida), sin embargo tiene la política de no perder a ninguno pero en caso de que ya no sea tan rentable disminuye la línea de crédito pero una vez que el cliente se pone al corriente se vuelve a incrementar, en cuanto a la retención del cliente se promueven eventos exclusivos y dependiendo el volumen que compra realiza descuentos en el precio de venta.

---

Fuente: Elaboración propia

La hipótesis:  $H^3$ : La perspectiva del cliente ha sido una estrategia que ha permitido permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C. se acepta en virtud de que los indicadores medidos tuvieron los siguientes resultados:

Tabla 35. Conclusiones de indicadores evaluados en perspectiva del cliente.

<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>	<b>Conclusión</b>
Tiempo de atención del pedido	El 55% de los encuestados están totalmente de acuerdo.	Favorable
Pedido de acuerdo a lo solicitado	El 74% de los encuestados están totalmente de acuerdo.	Favorable
Entrega puntual	El 68% de los encuestados están totalmente de acuerdo.	Favorable
Calidad del producto	El 74% de los encuestados están totalmente de acuerdo.	Favorable
Precio del producto	El 55% de los encuestados están totalmente de acuerdo.	Favorable

Fuente: Elaboración propia

4. Nuestro cuarto objetivo era determinar las estrategias de acuerdo con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que han incidido para permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C., y así responder a nuestra pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias de acuerdo con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que han incidido para permanecer en el mercado siendo

competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.?, identificando las siguientes estrategias:

Tabla 36. Conclusiones con relación a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

---

### **Estrategias Implementadas**

---

**Personal con una antigüedad considerable**, la organización ha logrado que su personal clave permanezca, personas que conocen perfectamente la operación de la misma en puestos fundamentales como son contraloría, finanzas y producción (Ingenieros) con referencia a estos niveles hay poca rotación.

**Alianza con otros ranchos**, con relación a la mano de obra en el campo hay una alta rotación aproximadamente del 40%, para hacer frente a esta situación se han efectuado alianzas con ranchos del interior de la república para traer personal.

**Capacitación y promoción**, la organización considera al elemento humano como esencial para lograr la competitividad, por lo tanto se le da una capacitación de forma constante la cual se imparte internamente, sin embargo cuando se considera necesario se asisten a curso externos, dicha capacitación se enfoca a aspectos del trato al cliente, mercadotecnia, información administrativa-contable, nueva tecnología, entre otros) así mismo de forma anual se realizan evaluaciones para efectos de promover a los empleados.

---

Fuente: Elaboración propia

En conclusión la hipótesis **H<sup>4</sup>**: La perspectiva de aprendizaje y crecimiento ha sido una estrategia que ha permitido permanecer en el mercado siendo competitivo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C. se acepta, a continuación se relacionan los indicadores evaluados:

Tabla 37. Conclusiones de indicadores evaluados en perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>	<b>Conclusión</b>
Participación en decisiones	Análisis de regresión lineal que dio como resultado que pudiera existir una relación importante entre la satisfacción del empleado	Favorable
Reconocimiento del trabajo realizado	Análisis de regresión lineal que dio como resultado que pudiera existir una relación importante entre la satisfacción del empleado	Favorable
Acceso a los sistemas de información	Análisis de regresión lineal que dio como resultado que pudiera existir una relación importante entre la satisfacción del empleado	Favorable
Se le invita hacer creativo y tener iniciativa	Análisis de regresión lineal que dio como resultado que pudiera existir una relación	Favorable

---

	importante entre la satisfacción del empleado	
Apoyo por la organización	Análisis de regresión lineal que dio como resultado que pudiera existir una relación importante entre la satisfacción del empleado	Favorable

---

Fuente: Elaboración propia

La contribución para otras organizaciones vitivinícolas que tienen la problemática de la permanencia en el mercado siendo competitivas es que se les está dando a conocer las estrategias que han incidido en la competitividad en el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe en B.C., y así tener una herramienta que les permitiría aplicar algunas de las estrategias que consideren pertinentes.

Además de las perspectivas que fueron la base de nuestra investigación, se identificaron otros aspectos que la organización considera han sido fundamentales para permanecer en el mercado siendo competitivo, lo referente al análisis de riesgos y la mercadotecnia y publicidad, lo cual sería una aportación al Balanced Scorecard el incluir dos perspectivas más cuando se trata de Vitivinícolas, ya que por el sector que forma parte nuestro sujeto de estudio el análisis los riesgos es fundamental el determinar lo que están haciendo las organizaciones para hacer frente, y con relación a la mercadotecnia y publicidad esto juega un papel importante para llegar a los consumidores.

Por último con relación al objetivo general podemos concluir con base a los resultados del estudio que el Grupo Vitivinícola del valle de Guadalupe B.C. implementa una estrategia integral considerando las perspectivas Financiera, Procesos Internos, Cliente y Aprendizaje y Crecimiento para lograr su competitividad a través del tiempo.

## **6.1 Recomendaciones**

Con base a los análisis realizados con la metodología del balanced scorecard, se recomienda al Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C. se tome en consideración los siguientes aspectos:

### Procesos internos

El incremento del plazo de producción, es necesario determinar que está ocasionando la demora de tiempo en comparación con años anteriores para que se realicen los ajustes necesarios, ya que si bien es cierto que se está siendo oportuno para satisfacer las necesidades del mercado es necesario anticipar cualquier contingencia.

Se identificó un porcentaje considerable con relación a los reclamos o devoluciones de productos, es importante dar seguimiento al motivo de dichas devoluciones para no afectar la parte del proceso de servicio al cliente.

Se observa un ligero aumento en los costos del proceso de producción se recomienda analizar a que se debe, ya que afecta directamente al margen de utilidad de la organización.

## Cliente

La mayor parte de los clientes de la organización tienen una antigüedad de más de 6 años (58%), se recomienda establecer algunas estrategias para atraer nuevos clientes para llegar a las nuevas generaciones.

En los cuestionarios aplicados la percepción del cliente hacia el producto fue muy buena, sin embargo donde se observa un porcentaje considerable de no aprobación es con respecto a la variedad del producto, se recomienda determinar si se ofrece la suficiente variedad a los consumidores o bien si falta mayor promoción de la línea que existe de los productos para darlos a conocer.

## Financiera

El análisis de indicadores financieros en general resultó óptimo, sin embargo el indicador de la rentabilidad de la organización se observa que se ha mantenido, por lo cual la organización debe vigilar más de cerca implementado estrategias que incrementar la rentabilidad, ya que lo esencial para los accionistas son las ganancias.

Otro indicador que ha tenido poca variación a través de los años es la tasa de utilización de activos, se recomienda establecer medidas para que con los activos con que cuenta organización sean capaces de generar más utilidades.

## Aprendizaje y Crecimiento

Con base a los cuestionarios aplicados a los empleados (muestra) se identifica que los empleados consideran que no los involucran en decisiones de la organización (25%), sería conveniente el hacer sentir al empleado que es importante su opinión con la tarea que desarrolla.

Sentirse reconocido, hay un alto porcentaje de empleados que percibe que no hay un reconocimiento al trabajo realizado (57%), sería establecer algunas estrategias para la motivación del empleado.

Otros aspectos que son recomendables analizar es el trabajo en equipo y la capacitación, implementar calendarios periódicos de capacitaciones, y concientizar al elemento humano de la importancia del trabajo en equipo para buscar el beneficio de la organización.

Finalmente todas estas recomendaciones son constructivas con el objetivo de optimizar la operación y administración de la organización, y seguir en ese proceso del mejoramiento continuo del Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C.

## **6.2 Limitaciones del Estudio y Futuras Líneas de Investigación**

Finalmente, es necesario hacer referencia a las limitaciones del estudio y a las futuras nuevas líneas de investigación que se sugieren:

1. Es conveniente señalar que la investigación consistió en un estudio realizado en el Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C. En este sentido, serían necesarios estudios adicionales y de carácter longitudinal para obtener un mejor conocimiento de cómo se van desarrollando los indicadores estudiados en cada una de las perspectivas, y aplicar la misma investigación en otras organizaciones competitivas del mismo sector.
2. La consistencia de los resultados obtenidos no puede afectar el tamaño pequeño de la muestra que representaba al Grupo Vitivinícola del Valle de Guadalupe, B.C. sin embargo, quizá sería necesaria una muestra con mayor variabilidad en el tamaño dadas las características de los clientes y empleados de la organización.
3. En tercer lugar, el modelo aquí propuesto para identificar las estrategias implementadas de acuerdo a la metodología del Balanced Scorecard contempla únicamente cuatro perspectivas, sin embargo no integra otras perspectivas como pueden, el análisis de riesgos, mercadotecnia y publicidad, que bien pudieran ser factores que han logrado la competitividad del grupo sujeto del estudio.

4. La limitación de la información relativa a producción, ya que no se tuvo acceso reportes de producción de los productos, desperdicios, volúmenes de producción, entre otros aspectos relevantes en procesos internos.
  
5. La información financiera analizada corresponde a 4 empresas, sin embargo el Grupo está conformado por más entidades a los que no se tuvo acceso a la información.
  
6. Por último, podría aportar más valor a las conclusiones aquí sugeridas un estudio más elaborado que incorpore otras organizaciones competitivas del sector o de manera integral estén incluidas todas las entidades de la organización.

## Bibliografía

- Alvarado, R. K., & Pumisacho Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*.
- Alvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico: Panorama editorial.
- Alveiro Montoya, C. (2011). El Balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*.
- Andrade, S. G. (2015). Cadena de valor económico del vino en Baja California, México. *Estudios Fronterizos*, 163-193.
- Aranda, M. Y. (2016). Aplicación del balanced scorecard como estrategia de control en un hospital privado ubicado en la ciudad de México. *Mercados y Negocios*, 35-54.
- Arango Serna, M. D., Campuzano Zapata, L. F., & Zapata Cortes, J. A. (2015). Mejoramiento de procesos de manufactura utilizando Kanban. *Revista ingenierías Universidad de Medellin*, 221-233.
- Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D., Kinney, W., & Lafond, R. (2008). The effect of Sox internal control deficiencies and their remediation on accrual quality. *The Accounting*, 217-250.
- Bruwer, J., & Alanta, K. (2009). The hedonic nature of wine tourism consumption: An experiential view. *International journal of wine business research*, 235-257.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of international business studies*, 81-98.
- Castañeda Parra, L. I. (2013). Los sistemas de información contable una herramienta para la gestión integral de las Pymes. *Gestión Joven*, 31-40.
- Cerviño, J., & Baena, V. (2012). Gestión estratégica de la marca en el mundo del vino. *Spanish Journal of Rural Development*.
- Chapman, C., A Hopwood, & M. Shields. (2009). Handbook of management. *Accounting Research*, 3.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analyses for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.

- Concurso Internacional de Vinos y Espirituosos. (2016). Obtenido de <http://tevistaelconocedor.com/reconocen-a-empresas-mexicanas-en-cinve-2016/>
- De Pablo Valenciano, J., & Román Sánchez, I. (2011). Consumo, comercialización y perspectivas del mercado vitivinícola español. *Agroalimentaria*, 51-61.
- Demediuk, P. (2004). The applicability of the balanced scorecard in small wineries. *Proceedings of 9th Asia-Pacific decision sciences institute conference*, 1-10.
- Díaz Velazquéz, M. (2014). Implementación de la metodología de Balanced Scorecard en el sector retail. *Bachelors Thesis*.
- Dorta Velazquéz, J. A. (2005). Teorías organizativas y los sistemas de control interno. *Revista Internacional legis de contabilidad y Auditoria.*, 9-58.
- Doyle, J. T., W. , G., & McVay, S. E. (2007). Accruals quality and internal control over financial reporting. *The Accounting Review*, 1141-1170.
- Euromonitor International. (s.f.).
- Feng, M. L., & S., M. (2009). Internal controls and management guidance. *Journal of Accounting & Economics.*, 190-209.
- Ficco, C. R. (2011). Evolución histórica de los enfoques en contabilidad financiera: Implicaciones para los objetivos y los requisitos de la información contable. *Actualidad Contable Faces*, 39-61.
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo, Programa Sectorial de desarrollo urbano de los Valles Vitivinícolas de la Zona Norte del Municipio de Ensenada (Región del Vino), Estado de Baja California, Ensenada, FONATUR/SECTUR/Gobierno del Estado de B C. (2008.).
- Font., P. I., Gudiño., P. P., & Sánchez, M. A. (2009). La industria vinícola mexicana y las políticas agroindustriales: Panorama general. *REDPOL*.
- Geroski, P. A., Mata, J., & Portugal, P. (2010). Founding conditions and the survival of new firms. *Strategic Management Journal*, 510-529.
- Gleason, C. A., Pincus, M., & Rego, S. O. (2017). Material Weaknesses in Tax-Related Internal Controls and Last Chance Earnings Management. *Journal of the American Taxation Association*, 25-44.

- Gomes, J., & Romao, M. (2013). How benefits management helps balanced scorecard to deal with business dynamic environments. *Tourism & Management Studies*, 129-138.
- González, S. (2015). Cadena de valor económico del vino de Baja California, México. *Estud. front*, 163-193.
- Guidry , A., Babin, B., Braziano, W., & Schneider, J. (2009). Pride and Prejudice in the evaluation of Wine? . *Internacional Journal of wine Business Research*, 298-311.
- Guilford, J. P. (1954). *Psychometric Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Hernandez, V. r. (2008). *Auditoria Administrativa*. Mexico: pac.
- INEGI. (2016). Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Jáuregui Machuca, K. L., & Santana Ormeño, J. M. (2008). Corporation José R. Lindley:Balanced Scorecard Implementation. *Universidad&Empresa*.
- Kanagaretnam, K., Lobo, G. J., Ma, C., & Zhou, J. (2016). National culture and internal control material Weaknesses around the world. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 28-50.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 1-36.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral*. México: Ediciones 2000 S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2010). The balanced scorecard. *Harvard Business school press*.
- Kline, P. (1986). *A Handbook of Test Construction*. New York: Methuen.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. Newbury Park: Sage.
- Lacey, S. B., & Li, E. (2009). The Role of Perceived risk in wine purchase decisions in restaurants. *International Journal of Wine Business Research*, 99-117.
- Lambert, R., Leuz, C., & Verrecchia, R. (2007). Accounting information, disclosure, and cost of capital. *Jornal of Accounting Research*, 385-420.
- Lampón Caride, J., & Martínez Senra, A. (2005). Marketing en Internet: el sector Vitivinícola gallego. *Revista de estudios regionales*, 107-129.

- Laski, J. P. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el modelo COSO y sus alcances en America Latina. *Gestión y Estrategia*, 9-24.
- Lima Fosado, R. (2007). Información financiera en las PYMES. *Revista del centro de investigación. Universidad La Salle*, 67-75.
- Maldonado Fuentes, A. C., & Rodríguez Alveal, F. E. (2016). Innovación en los procesos de enseñanza-aprendizaje: Un estudio de casos de enseñanza justo a tiempo y la instrucción entre pares. *Revista Electrónica Educare*.
- Martín Granados, V. A., & Mancilla Rendón, M. E. (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. *Contabilidad y Negocios*, 68-75.
- Meraz Ruiz, L., & Maldonado Radillo, S. (40-47). Validez y confiabilidad de un instrumento de medición de la competitividad de las pequeñas y medianas vitivinícolas de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, Baja California, México. *Investigación y Ciencia*.
- Mitra, S., Jaggi, B., & Hossain, M. (2013). Internal Control Weaknesses and Accounting Conservatism: Evidence from the post-sarbanes-Oxley period. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 152-191.
- Montoya Agudelo, César Alveiro, & Martín Ramiro. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de futuro*.
- Morales Souquett, C. T., & Pinilla, B. (2007). Balanced scorecard como herramienta de diagnóstico. *Visión Gerencial*, 82-92.
- Moreno García, R. R., & Parra Bofill, S. (2017). Methodology for the reengineering of processes. Validation in the company Cereals Santiago. *Ingeniería Industrial*, 130-142.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. (U. o. Chicago, Ed). New York: McGraw Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ospina Mateus, H. J., & Acevedo, C. (2017). Model of optimization of mining complex for the planning of flow quarry production of limestone in multiple products and with elements for the analysis of the capacity. *Workshop on engineering*, 544-555.
- Oyaneder, L. V., & Valderrama, S. M. (2014). Sustainable Balanced Scorecard Model for Chilean Wineries.

- Palomo González, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes. *Ingenierías*, 25-31.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de la naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Quiñónez Ramírez, J., Bringas Rábago, N., & Barrios Prieto, C. (2011). La ruta del vino de Baja California. *Patrimonio cultural y turismo*, 132-149.
- Rigby, D. (2007). Executive guide-management tool. *Boston: Bain & Company Publishing*, 74.
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio laboral revista venezolana*, 115-136.
- Robledillo Colmenares, A., & Velázquez López, D. (2013). Introduction to Total Quality Management Systems: EFQM Excellence Model and self assessment. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 302-309.
- Rodríguez Andujo, A., López Díaz , J. C., & García Muñoz, S. A. (2008). El Balanced Scorecard como herramienta para la competitividad. *Synthesis*.
- Rodríguez, A., & Traconis, G. (2012). Gestión ambiental de la vitivinicultura: aplicación del cuadro de mando. *Econ. Gest. Desarro. Cali (Colombia)*, 93-119.
- Romána, J. J., Cancino, C. A., & Gallizo, J. L. (2017). Exploring features and opportunities of rapid-growth wine firms in chile. *Estudios Gerenciales*, 115-123.
- Rozen, F. C. (2008). SARBANES-Oxley act y el control interno sobre el reporte financiero. *Temas de management*, 78-13.
- SAGARPA. (s.f.). Secretaría de Agrucultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- Salas Navarro, K. H. (2011). Análisis de la cadena de abastecimiento. *Scientia et technica*, 49.
- Saraiva, H. I., & Alves, F. G. (2017). A evolucao do balanced scorecard-uma comparacao com outros sistemas. *Holos*, 185-200.
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to amjor economic downturn: Empirical perpectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 1-24.

- Sun, Y. (2016). Internal Control Weakness Disclosure and Firm Investment. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 277-307.
- Thorndike, R. L. (1978). *Psychometric Theory*. New York: Houghton-Mifflin.
- Valenzuela Oyaneder, L., & Maturana Valderrama, S. (2014). Sustainable Balanced Scorecard model for chilean wineries. *Academy of wine business research*, 1-19.
- Viana, M. (2015). An evaluation of supply chain management in a global perspective. *Independent Journal of management y production*, 211.
- WAWWJ Asociación mundial de escritores y periodistas de Vinos. (2017). World Ranking of Wines & Spirits.
- Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management & Innovation*, 210-222.

## ANEXOS

Tabla 3. Clasificación mundial de países que producen vinos y bebidas espirituosas.

Ranking	País	Puntos	Premios	Concursos
1	Francia	149,743.66	9181	26
2	EE.UU.	138,596.34	6666	20
3	España	110,749.37	6073	25
4	Italia	104,439.77	6570	20
5	Australia	65,147.12	3968	47
6	Portugal	60,930.32	3197	28
7	Chile	42,830.34	2616	21

---

<b>8</b>	Argentina	38,803.37	1884	22
<b>9</b>	Sudáfrica	34,617.22	2105	14
<b>10</b>	Nueva Zelanda	29,314.24	1872	16
<b>11</b>	Canadá	19,520.49	1048	14
<b>12</b>	Alemania	14,335.71	649	24
<b>13</b>	Grecia	10,742.58	571	16
<b>14</b>	Brasil	9,278.07	301	20
<b>15</b>	Hungría	8,689.85	383	15
<b>16</b>	Republica checa	7,873.12	386	17
<b>17</b>	Israel	7,068.55	278	14
<b>18</b>	Eslovaquia	6,830.95	257	20
<b>19</b>	Bulgaria	6,042.18	281	12
<b>20</b>	Suiza	5,884.30	313	13
<b>21</b>	Austria	5,324.96	294	15
<b>22</b>	Eslovenia	4,518.82	212	10
<b>23</b>	Turquía	4,188.11	282	12
<b>24</b>	Inglaterra	4,022.25	252	2
<b>25</b>	Rumania	3,978.40	200	14
<b>26</b>	China	3,485.75	274	7
<b>27</b>	<b>México</b>	3,086.95	155	13

---

Fuente: Elaboración propia, con base Informe 2017 de vinos y bebidas espirituosas del Ranking Mundial (World Wine and Spirits Report)<sup>2</sup>.