



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE PUEBLA

PROGRAMA ACADÉMICO DE POSGRADO

**CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN  
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA  
MEDIANA EMPRESA DE COMERCIO EN  
ZACAPOAXTLA, PUEBLA**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

PRESENTA:

**SONIA GUTIÉRREZ LUNA**

**Director:** M.A.E. Araceli Ortiz Carranco

**Co-Director:** Dra. Xánath Rojas Mora

Juan C. Bonilla, Puebla, Mexico, Noviembre 2017.

---



*El presente trabajo fue realizado en el Laboratorio de Investigación y Posgrado del Departamento de computo de la Universidad Politécnica de Puebla, ubicada en Tercer carril del Ejido "Serrano" S/N, San Mateo Cuanalá, Municipio Juan C. Bonilla, Puebla // CP 72640. Apoyo del CONACYT, Beca No. 704756, Programa de Maestría perteneciente al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC-CONACYT)*



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE PUEBLA  
MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

**CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN  
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA  
MEDIANA EMPRESA DE COMERCIO EN  
ZACAPOAXTLA, PUEBLA**

TESIS REALIZADA POR:

**SONIA GUTIÉRREZ LUNA**

Aprobada por ... Julio, 2018.

**Profesor**

**(Firma)**

M.A.E. Araceli Ortiz Carranco .....

Dra. Xánath Rojas Mora .....

Dra.Ma.Auxilio Medina Nieto .....

Dr. Antonio Benitez Ruiz .....



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE PUEBLA  
MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Copyright © - All rights reserved. Universidad Politécnica de Puebla, 2030.

Copyright statement

*(Firma)*

.....  
Sonia Gutiérrez Luna

---

1. a) ■ •



Este documento presenta la descripción del cuadro de mando integral como medio de control a la gestión empresarial de una mediana empresa de comercio en Zacapoaxtla, Puebla.

### **Keywords**

PYMES mexicanas, gestión empresarial cuadro de mando integral,





## Agradecimientos

A mi mamá Cele.

A mis hijos Jared y Adrián.

A mis hermanos Francisca, Abimael, Yessica, Gabriela y Coral.

A mis amigos Ángeles, Elizabeth y Salvador.

Gracias a Dios por permitirme vivir grandes momentos y apoyarme para concluir este proyecto.

*Sonia Gutiérrez Luna*



<b>Abstract</b>	<b>7</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>9</b>
<b>I Planteamiento del problema de investigación</b>	<b>19</b>
<b>1. Planteamiento del problema</b>	<b>21</b>
1.1. Introducción	21
1.2. Objetivos	21
1.2.1. Objetivo general	21
1.2.2. Objetivos específicos	22
1.3. Justificación	22
<b>II Marco teórico</b>	<b>25</b>
<b>2. Marco Teórico</b>	<b>27</b>
2.1. Antecedentes	27
2.1.1. Sistema de control de gestión empresarial	27
2.1.2. Las PYMES en México	27
2.1.3. Características generales de las PYMES	28
2.1.4. Clasificación de la PYME	29
2.1.5. Comercio	29
2.1.6. Organigrama	30
2.1.6.1. Organigrama funcional	30
2.1.7. Planificación estratégica	31
2.1.8. La importancia de la planificación estratégica	31
2.1.8.1. Misión	32
2.1.8.2. Visión	32
2.1.8.3. Valores	32
2.1.8.4. Estrategia	32
2.1.8.5. Objetivos estratégicos	32
2.1.8.6. Análisis de los aspectos internos y externos	33
2.1.8.7. Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	33
2.1.9. Estrategia hacia la competitividad	33
2.1.10. Conceptos relacionados con el Cuadro de Mando Integral	34
2.1.11. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	36
2.1.11.1. Perspectiva financiera	36
2.1.11.2. Perspectiva del cliente	37
2.1.11.3. Perspectiva procesos internos	38
2.1.11.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	38

2.1.12	Indicadores	38
2.1.12.1	Indicadores de desempeño	38
2.1.12.2	Indicador estratégico	39
2.1.12.3	Indicador de gestión	39
2.2.	Estado del arte	39
<b>III</b>	<b>Metodología</b>	<b>43</b>
<b>3.</b>	<b>Metodología</b>	<b>45</b>
3.1.	Introducción	45
3.1.1.	Caso de estudio	45
3.1.2.	Tipo de investigación	45
3.1.3.	Diseño del CMI	46
3.1.3.1.	Misión de la empresa	47
3.1.3.2.	Visión de la empresa	47
3.1.3.3.	Valores de la empresa	47
3.1.3.4.	Diagnóstico de la empresa	47
3.1.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	48
3.1.4.1.	Formulación de la estrategia	49
3.1.5.	Formulación de objetivos estratégicos	50
3.1.6.	Perspectivas estratégicas	52
3.1.6.1.	Perspectiva financiera	52
3.1.6.2.	Perspectiva clientes	52
3.1.6.3.	Perspectiva de procesos internos	52
3.1.6.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	54
3.1.6.5.	Mapa estratégico	54
3.1.7.	Indicadores estratégicos	55
<b>IV</b>	<b>Resultados</b>	<b>57</b>
<b>4.</b>	<b>Resultados</b>	<b>59</b>
4.1.	Resultados	59
4.1.1.	Propuesta de organigrama	59
4.1.2.	Objetivos estratégicos, indicadores, nomenclatura	59
4.1.3.	Plan de acción para cada indicador	60
4.1.4.	Presentación de tablero de comando en Excel	60
4.1.5.	Ponderación por perspectiva	61
4.1.5.1.	Valor real	61
4.1.5.2.	Valor semáforo	61
4.1.5.3.	Sistema de evaluación	62

<b>V Conclusiones</b>	<b>63</b>
<b>5. Conclusiones</b>	<b>65</b>
5.1. Conclusiones . . . . .	65
<b>Bibliografía</b>	<b>70</b>



2.1.	*Tope máximo combinado: (trabajadores)x10% + (ventas anuales)x 90 % Fuente: Secretaría de Economía <a href="http://livinglavidapyme.com/2009/07/nueva-clasificacion-de-mipymes-en-mexico/">http://livinglavidapyme.com/2009/07/nueva-clasificacion-de-mipymes-en-mexico/</a> . . . . .	29
2.2.	Fuente: INEGI. Censo Económico 2009 . . . . .	31
2.3.	Las cuatro perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i> . Kaplan y Norton, 2004 . . . . .	35
3.1.	Fuente: Serna 2009. Manual de Fórmulas financieras . . . . .	46
3.2.	Fuente: Elaboración propia, donde las fortalezas están enumeradas desde F1 hasta F4 y las debilidades desde D1 hasta D4 . . . . .	48
3.3.	Fuente:Elaboración propia, donde las oportunidades están enumeradas desde O1 hasta O4 y las amenazas desde A1 hasta A4 . . . . .	48
3.4.	Fuente: Elaboración propia . . . . .	49
3.5.	Fuente: Elaboración propia . . . . .	50
3.6.	Fuente: Elaboración propia. Matriz de formulación de estrategias a través de detecciones del análisis FODA. . . . .	50
3.7.	Fuente:Elaboración propia. Los indicadores fueron definidos en conjunto con los gerentes de la empresa, siendo consecuentes con la cantidad de objetivos estratégicos de cada perspectiva y acorde a las prioridades de la organización . . . . .	51
3.8.	Fuente:Serna 2009. Manual de fórmulas financieras . . . . .	53
3.9.	Fuente: elaboración propia, tomando en cuenta datos de la empresa. . . . .	53
3.10.	Fuente: elaboración propia, tomando en cuenta datos de la empresa. . . . .	54
3.11.	Fuente: elaboración propia, tomando en cuenta datos de la empresa. . . . .	54
3.12.	Fuente: elaboración propia. Los objetivos estratégicos fueron establecidos en común acuerdo con los dueños de la empresa. . . . .	55
4.1.	Fuente:Elaboración propia . . . . .	59
4.2.	Fuente: Elaboración propia . . . . .	60
4.3.	Fuente: Elaboración propia . . . . .	61
4.4.	Fuente: Elaboración propia, los porcentajes fueron definidos en conjunto con los gerentes de la empresa, siendo consecuentes con la cantidad de objetivos estratégicos de cada perspectiva y acorde de las prioridades de la organización . . . . .	61
4.5.	Fuente: Elaboración propia, los colores se relacionan con los valores reales a obtener en la medición. . . . .	62
4.6.	Fuente: Elaboración propia. Basado en los resultados a obtener al momento de ejecutar la propuesta de medición. . . . .	62









I

**Planteamiento del problema de investigación**



## **1.1. Introducción**

Una de las características principales que definen a las PYMES es que constituyen el primer eslabón de una larga cadena productiva y comercial en cualquier país y sociedad, generando riqueza y empleo a sus habitantes. Las pequeñas empresas se caracterizan en general por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante los efectos nocivos en el ambiente macroeconómico (Echavarría, Morales y Varela, 2007)[1].

(Saavedra, 2012) reconoce que las PYMES juegan un rol muy importante en la economía de los países, fundamentando en: la generación de empleo, la contribución al PIB, el crecimiento de la productividad, la contribución al comercio internacional y la fuente de iniciativa empresarial [2].

[3] Pérez, Leal, Barceló y León (2012:157-158) en su estudio realizado en México consideran que uno de los pilares de la sociedad y economía nacional son las PYMES. México cuenta con 5 millones 144 mil 56 empresas, que emplean a 27 millones 727 mil 406 personas, según el presidente del INEGI, Eduardo Sojo. El 95.2 por ciento (4.8 millones) de esas firmas son microempresas, el 4.3 por ciento (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3 por ciento (15 mil 342) medianas y el 0.2 por ciento (10 mil 228) grandes compañías, según los Censos Económicos 2009. Las microempresas emplean al 45.6 por ciento de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8 por ciento, las medianas al 9.1 por ciento y las de gran tamaño al 21.5 restante.

Las empresas en la región como muchas otras del país, padecen los estragos de la situación económica actual, llegando incluso en el peor de los escenarios a su desaparición y como consecuencia a la pérdida de empleos en la región; siendo el efecto más notable en las pequeñas, que en los grandes corporativos. Una de las formas más recomendables para hacer frente a esta situación, es planear estratégicamente, definiendo claramente su rumbo, sus objetivos y las acciones que habrán de llevar a cabo.

Es por esta razón que se propone utilizar el cuadro de mando integral en una mediana empresa de comercio en Zacapoaxtla, Puebla y pasar de una administración empírica a una administración basada en la planeación estratégica.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Diseñar el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de control de gestión empresarial para una mediana empresa de comercio en Zacapoaxtla, Puebla.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión empresarial en relación al cuadro de mando integral de la empresa de comercio.
- Adaptar un mapa estratégico de la relación causa-efecto de los objetivos de las cuatro perspectivas.
- Identificar indicadores y responsables para los objetivos estratégicos de las perspectivas del cuadro de mando integral.

### 1.3. Justificación

México al igual que muchos otros países, enfrenta en la actualidad el reto de lograr que las PYMES incrementen su competitividad e incorporen prácticas a su quehacer diarios que las conduzcan a mayores niveles de eficiencia. Es en este contexto, que la gestión del conocimiento se puede convertir en un instrumento de apoyo a esta tarea (Tapia,2014)[3].

[2] (Saavedra García, 2012) comenta que la competitividad adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las PYMES que deriva en las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización y que el contar con competencias de los agentes económicos, para asimilar conocimiento y tecnología para producir, cooperar y competir en los mercados, resultan cruciales para que las naciones hagan un uso eficiente sus recursos y logren elevados niveles de productividad y competitividad.

Las empresas se han visto en la obligación de idear diferentes estrategias de negocios basadas en conocimiento, que les permitan además, ubicarse de una u otra manera, en alguna de las instancias evolutivas del movimiento de gestión del conocimiento para no quedar rezagadas y evitar de esta manera que su desaparición se convierta en un hecho inminente (Vásquez y Gabalaán, 2009:17). [3].

Es importante destacar que se deja de lado las previsiones a largo plazo y la asignación rígida del recurso de un análisis constante del retorno de la empresa, con una nueva dirección estratégica. Asimismo, la creación de valor que se miden con indicadores financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia.

(López, Gómez y León, 2016) [4] en la investigación realizada en Puebla, señala que en compañías del sector industrial el cuadro de mando integral es importante solamente en un 9.4 % para las medianas empresas, mientras que sólo el 17.6 % de las pequeñas empresas lo considera así. Además, en su estudio muestran que el CMI es la herramienta de gestión menos conocida tanto por la mediana como por la pequeña empresa.

El CMI (Cuadro de Mando Integral) proporciona a los directivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores de actuación, utilizando las mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Es por ello que se determinó diseñar este tipo de herramientas que en el momento de su aplicación permitirá mejorar el desempeño de una empresa de comercio dedicada a la compra- venta de abarrotes en Zacapoaxtla, Puebla.

### **Contribuciones esperadas**

Las pequeñas empresas con frecuencia se concentran en las prioridades a corto plazo y no suelen planificar. Cuando lo hacen, la planificación es menos controlada y racional que en las empresas grandes (Hudson, 2001) [5]. Esto puede relacionarse con las dificultades que muestran para desarrollar su misión, visión, valores y formalizar sus estrategias.

Por otro lado, estas organizaciones cuentan con recursos limitados, en términos de capital humano y financiero (Hudson, 2001) [5]. Su estructura más plana, con frecuencia implica que los empleados posean varios roles de trabajo y distintas responsabilidades, por lo que una fuerza laboral capacitada y motivada es de suma importancia en estas organizaciones.

Como primer entregable se presentarán los resultados obtenidos en un informe de diagnóstico basado en un análisis FODA, así como los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a los dueños de la empresa de comercio, conversaciones informales con algunos colaboradores de la empresa y encuesta.

El segundo entregable es un mapa estratégico, diseñado a través de la identificación de relaciones causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas. En este caso será necesario elaborar y aplicar nuevamente una entrevista con los dueños de la empresa para definir las prioridades de seguimiento orientadas a productos y efectos, para así disponer de puntos de referencia sobre los cuales se basarán juicios de retroalimentación.

El tercer entregable consiste en establecer los indicadores clave de desempeño de cada objetivo estratégico: para cada indicador se definirá una meta cuantitativa, la forma de calcularlo y su frecuencia de medición, así como la asignación de los responsables para llevar a cabo las actividades.







**Marco teórico**



## **2.1. Antecedentes**

En este capítulo se presenta una síntesis conceptual de distintas fuentes bibliográficas para obtener una mayor comprensión del tema.

### **2.1.1. Sistema de control de gestión empresarial**

(Muñiz, 2009) [6] menciona que el sistema de control de gestión empresarial es un proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización, cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa, debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa, puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener resultados concretos en función de los objetivos previstos.

El sistema de control de gestión es un proceso integrado o suma de varios componentes, no es un sistema aislado del conjunto de la empresa, todo el personal estará implicado en su funcionamiento, lo que requiere un enfoque sistémico, desde la dirección hasta los sectores operativos.

### **2.1.2. Las PYMES en México**

En el Informe Anual del Fondo PYME (2010) [7], se hace visible el hecho de que el 99.8% del total de las empresas en México son micro, pequeñas y medianas empresas. Por eso resulta obvia la importancia de este tipo de organizaciones en el crecimiento del sector empresarial. Esto se debe a que la empresa es una pila fundamental de la economía del país, sustento de empleos y generador de riqueza.

(Suárez, 2010) [8] opina que para que una empresa sea considerada pequeña o mediana, deberá cumplir al menos con dos de las siguientes características:

- La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
- El capital y propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
- Las áreas de operación son principalmente locales, los trabajadores y los propietarios viven en la misma región.
- El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño, comparado con la unidad más grande del sector.

Para algunos autores analizados y considerados por Suárez (2003) [8] la esencia del tamaño reducido de una empresa se manifiesta en la flexibilidad de la estructura.

- La centralización del poder en el directivo, y

- La dependencia extrema frente al medio ambiente.

Se acepta que los rasgos estructurales de flexibilidad y centralización son la fuerza de la PYME porque facilitan la innovación y una ágil respuesta a los cambios, pero también es su debilidad porque su trayectoria depende de las decisiones de una sola persona; a esta debilidad hay que agregar la dependencia extrema de las PYMES frente a su entorno. Para el caso mexicano vale la pena una reestructuración estratégica para poder competir en los mercados internacionales, misma que ha conllevado a una renovación institucional y con ello un cambio en la actitud de los empresarios que buscan adaptarse y subsistir, y en algunos casos ingresar a una dinámica de globalización (Ruiz 2002) [9].

### **2.1.3. Características generales de las PYMES**

Según Rosado (2012) [10] de manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas comparten las mismas características, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y por lo general son de carácter familiar
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo
- Personal poco calificado o no profesional
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo
- Falta de información acerca del entorno y el mercado
- Falta de innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario
- Falta de políticas de capacitación, se considera un gasto, no una inversión al no poder divisar las ventajas a largo plazo que pueda generar
- Tienden a realizar sus procesos de la misma forma con la idea de que cuando un método no funciona mal, se mantiene, sin analizar si existen otros mejores

### 2.1.4. Clasificación de la PYME

Una PYME, es una pequeña o mediana empresa, legalmente constituida, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y publicada en el Diario Oficial de la Federación publicada el 30 de Diciembre de 2002, y que conforme al Artículo 3, fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa [11].

La clasificación publicada en el DOF (Diario Oficial de la Federación) establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir de lo obtenido del número de trabajadores multiplicado por el 10%; más el monto de las ventas anuales por el 90%.

Esta cifra debe ser igual o menor al tope máximo combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas. Los criterios para clasificarlas varían, pero parten específicamente del número de trabajadores. De acuerdo a la Secretaría de Economía, se clasifican de la siguiente manera:

Nueva Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a partir del 30 de Junio de 2009				
Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Figura 2.1: \*Tope máximo combinado:  $(\text{trabajadores}) \times 10\% + (\text{ventas anuales}) \times 90\%$  Fuente: Secretaría de Economía <http://livinglavidapyme.com/2009/07/nueva-clasificacion-de-mipymes-en-mexico/>

### 2.1.5. Comercio

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte, México 2007 (SCIAN) las actividades comerciales están contempladas en dos sectores: comercio al por mayor (sector 43) y comercio al por menor (sector 46).

El comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra - venta (sin realizar la transformación) de bienes de capital, materias primas y suministros; y el comercio al por menor incluye unidades dedicadas a la compra

-venta de bienes para el uso personal o para el hogar.

Las características principales del comercio al por menor son:

- Atraer clientes por la ubicación y diseño del establecimiento.
- Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas.
- Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, entre otros.

Según el número de comercios en el país, esta actividad es abundante, ya que una de cada dos unidades económicas (49.9 por ciento) y tres de cada diez personas (30.5 por ciento) se dedicaron al comercio, sin embargo, su aportación a la producción bruta total fue de solo 9.8%.

Los censos económicos 2009 muestran que en el comercio operaron 1,858,550 mil unidades económicas durante 2008, el 17.6% más que en 2003; respecto al personal ocupado total se registraron 6 134 758 personas en 2008, siendo 22.8% más que en 2003.

Por tamaño de empresas, las micro (0 a 10 personas ocupadas) fueron las más importantes en unidades económicas, personal ocupado total y activos fijos.

Las empresas grandes (que ocuparon 101 y más personas) registraron los más altos porcentajes de remuneraciones y de ingresos (28.7 y 40.7 por ciento, respectivamente), del total del sector comercio, con solo 0.2% de unidades económicas.

### **2.1.6. Organigrama**

(Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, 2004) [12], autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, mencionan que el organigrama es una “representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”.

#### **2.1.6.1. Organigrama funcional**

(Rodríguez, 2007) menciona que el organigrama funcional presenta una línea directa entre jefe y subordinado, se maximiza la especialización en cada puesto de trabajo, la autoridad es centralizada y lo más importante es que cada integrante realiza únicamente su actividad específica.

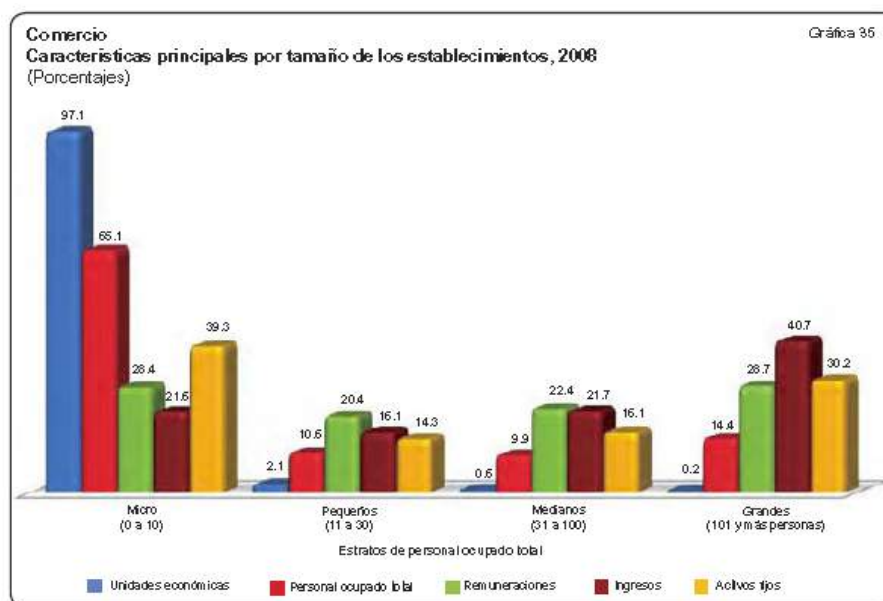


Figura 2.2: Fuente: INEGI. Censo Económico 2009

### 2.1.7. Planificación estratégica

(González, 2011) [6] menciona que la planificación estratégica es un proceso realizado por la alta gerencia de las empresas, que busca mantener un equilibrio entre la organización y el entorno. Para ello los directivos de las empresas, con la finalidad de que se cumplan los objetivos organizacionales, realizan planes de acción, basados en las variables internas y externas que interactúan en la organización de las actividades que se desarrollarán a futuro.

### 2.1.8. La importancia de la planificación estratégica

La gran mayoría de las PYMES se realizan las siguientes preguntas:

- ¿Para qué queremos un plan estratégico?
- ¿Los planes estratégicos son para las grandes empresas?
- ¿Por qué hacerlo si luego cambia todo lo que teníamos previsto?
- ¿Está preparada mi empresa para algo tan complejo y abstracto?

El iniciar un proceso de reflexión estratégica permitirá conocer mejor a la empresa, a los clientes, proveedores, competidores, etc. El abordar este proceso de reflexión de manera continua es de especial importancia en las PYMES, donde nunca se encuentra tiempo para realizar este tipo de actuaciones y en la cual no existe un departamento específicamente creado para diseñar y planificar la estrategia a largo plazo (Carballo, 2006) [13].

#### **2.1.8.1. Misión**

En relación a la misión de las organizaciones (Francés, 2006) [14] señala que: "una declaración de una misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de tu tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve".

#### **2.1.8.2. Visión**

La visión de una firma es una aspiración a futuro que los directivos tienen de la empresa, al respecto se deben dar a conocer las ventajas competitivas que se esperan alcanzar, la importancia de la existencia de la organización en términos del propósito corporativo, el negocio que se desea abordar, las relaciones con los stakeholders y el desempeño meta a lograr. En el fondo la definición de la visión debe representar un resumen de la organización en el futuro (Mintzberg, 2007) [15].

#### **2.1.8.3. Valores**

Según (Niven, 2003) [16] los valores son: "Los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados".

#### **2.1.8.4. Estrategia**

Michael Porter (1996) [17] señala que la estrategia es: "La posición única y valiosa, que implica una serie de actividades diferentes". En este sentido, el gran aporte de Porter está relacionado con la sostenibilidad que le da una estrategia competitiva a las empresas en el tiempo, puesto que tradicionalmente el enfoque de las organizaciones se encontraba en el mejoramiento de la eficacia operativa de las empresas, lo que si bien es cierto, aporta con la reducción de costos y una mejor rentabilidad, se llega a un punto en que todos los competidores logran obtener estas ventajas operativas, lo que hace finalmente que haya suma cero, puesto que la competencia tiene prácticamente las mismas características y a medida que pasa el tiempo los precios se mantienen o disminuyen y los costos siguen iguales lo que hace necesario que las empresas tengan que invertir en el largo plazo. No obstante la estrategia competitiva brinda a las organizaciones diferenciarse de las otras, porque hace que las compañías focalicen sus esfuerzos en ciertas actividades que permitan ofrecer una mezcla única de valor que no entregan las otras compañías.

#### **2.1.8.5. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos, contribuyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la misión y la visión. Son los logros que la organización espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz (Armijo, 2011). [18]



### **2.1.8.6. Análisis de los aspectos internos y externos**

Un paso fundamental que la metodología de planificación estratégica provee para la definición de los objetivos estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno a la organización a través de la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Este análisis es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

### **2.1.8.7. Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)**

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una "forma viable" de alcanzar sus objetivos, (Vogelstein, 2012).[19]

### **2.1.9. Estrategia hacia la competitividad**

Las cosas han cambiado drásticamente a partir del nuevo paradigma intensivo en información y conocimiento. La revolución tecnológica en curso, caracterizada por el predominio de un nuevo factor clave (el conocimiento) y por cambios significativos en el transporte, procesamiento y almacenamiento de la información, da lugar al fenómeno de la globalización, al regionalismo abierto y a una nueva concepción de la competitividad en la que "local" y "global" no son términos antagónicos, (Yoguel, 2004) [20].

La competitividad se convierte entonces en un concepto más complejo, ya que produce un profundo cambio de enfoque: las ventajas competitivas no se heredan sino que pueden crearse y también pueden perderse, los flujos de conocimiento e información entre las empresas y otros agentes con los que están relacionadas en su circuito productivo adquieren una gran relevancia.

Asimismo, como dice (Yoguel, 2004) [20] se pasa de una concepción cuyo eje eran las empresas individuales a otra que involucra principalmente territorios y redes de empresas.

Los recientes cambios tecnológicos, se reflejan entonces en nuevas configuraciones de las actividades económicas que explican el crecimiento de los clusters, los sistemas locales de innovación, las cadenas de valor y las tramas productivas.

Dentro de este contexto, vuelven a surgir las PYMES en la estructura productiva, caracterizada por una fuerte vinculación con empresas grandes, redes y sistemas territoriales.

En este nuevo escenario, las PYMES se revalorizan en el marco de:

- La interacción con empresas grandes
- La pertenencia a redes, clusters y cadenas
- La pertenencia a sistemas territoriales locales
- Su capacidad de participar en la generación de procesos de aprendizaje

En pos de mejorar las competencias técnicas y poner en marcha procesos de aprendizaje que les permitan generar ventajas competitivas dinámicas, las empresas PYMES requieren:

- Una asistencia técnica y una capacitación que partan de sus competencias técnicas y de sus necesidades y que les permitan profundizar el proceso de aprendizaje y de apropiación de conocimientos.
- El apoyo de las instituciones del sistema científico-tecnológico
- Apoyo financiero

#### **2.1.10. Conceptos relacionados con el Cuadro de Mando Integral**

A principios de las décadas de los 90, Robert Kaplan y David Norton lanzaron su concepto de *Balanced Scorecard*, concepto que se podría traducir algo así como: "libreta de calificaciones balanceada". El concepto en términos de los autores lo describen como las agujas en la cabina de un avión; le dan al gerente información que se puede analizar con una mirada. El piloto de un avión debe tomar con base en la información que recibe del tablero, decisiones importantes para la seguridad del vuelo y de sus pasajeros.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. Se divide de la siguiente manera:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente)
- ¿En qué debemos ser excelentes? (perspectiva interna)
- ¿Podemos seguir mejorando y creando valor? (perspectiva de formación y crecimiento?)
- ¿Cómo nos ven los accionistas? (perspectiva financiera)

En la figura 2.3 se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización:

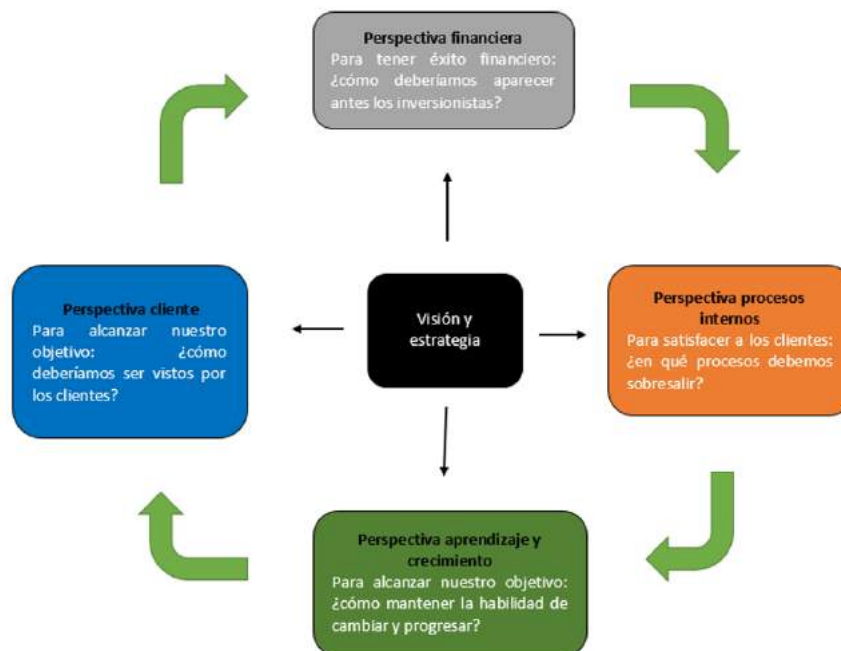


Figura 2.3: Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Kaplan y Norton, 2004

(Kaplan y Norton, 2005) [21] explican que se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. El Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles.

(Francés, 2006) [14], menciona que el cuadro de mando integral es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras lo utilizan como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos.

Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral, con objetivos bastante limitados: conseguir, clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización

- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

### **2.1.11. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

La herramienta del Cuadro de Mando Integral parte tanto de la visión como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento proviene de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos.

Un pleno conocimiento del enlace entre los objetivos de las diferentes perspectivas, permite que los resultados de los indicadores que se van obteniendo de forma progresiva, puedan ser ajustados en la cadena, en las iniciativas o en las palancas de valor, con el firme propósito de cumplir con las metas a niveles superiores según la secuencia. Lo anterior se constituye en una garantía del fortalecimiento tanto de los recursos humanos, como tecnológico, de información o culturales, en la dirección exigida por los procesos y en la alineación con las expectativas de los clientes, lo que ha de representar una base para la consecución de los resultados financieros.

#### **2.1.11.1. Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera tiene como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los mismos, con altos índices rentables y garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que respondan a las expectativas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros (Kaplan y Norton, 2005) [21].

Se debe tener claro que para alcanzar el éxito y saber cómo los accionistas ven la organización a un corto, mediano y largo plazo, deben medirse las ventas, la misma contribución marginal, la inversión en activos fijos y finalmente, el valor económico (EVA).

Esta perspectiva tiene como intención la medición de aquellos resultados alcanzados, al igual que la realización de un análisis de la rentabilidad de la organización para los in-

versionistas. Por otro lado, puede establecerse que la arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye algunos objetivos estratégicos a saber:

- Maximizar el valor agregado
- Incrementar los ingresos y diversificar las fuentes
- Mejorar la eficiencia de las operaciones
- Mejorar el uso del capital

Del mismo modo, existen algunos indicadores que han de permitir el logro de la perspectiva financiera, entre los cuales pueden destacarse:

- Valor económico agregado
- Retorno sobre capital empleado
- Margen de operación
- Ingresos
- Rotación de activos
- Retorno de la inversión
- Relación deuda/patrimonio

En general, puede decirse que las medidas de actuación de la perspectiva financiera indican si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y ejecución, si contribuye a la mejora y a la satisfacción de las necesidades de los accionistas, pues "los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones".

#### **2.1.11.2. Perspectiva del cliente**

El cuadro de mando integral exige que los ejecutivos traduzcan su misión general de servicio a los clientes en indicadores específicos que reflejen los factores que realmente les importan (Kaplan y Norton, 2005) [21].

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Participación de mercado
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Lo que se pretende con la utilización de estos indicadores es tener información sobre la percepción de los clientes o usuarios con respecto al producto o servicio que se brinda, así como, ser los medios para conseguir rendimientos financieros más altos.

### **2.1.11.3. Perspectiva procesos internos**

En esta perspectiva, se pretende identificar a los procesos críticos en los que la organización debe enfocarse para alcanzar los objetivos planteados por la perspectiva financiera y del cliente.

Esto implica un análisis de los procesos que se identifiquen como críticos para la entrega de los bienes y servicios de la organización, de tal manera que los indicadores que se establezcan pueden ser diferentes en cada tipo de organización aún perteneciendo al mismo tipo de sector en el que se encuentren. Lo importante es desarrollar con estos indicadores una base para establecer programas de mejora.

### **2.1.11.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva también es conocida como de innovación y crecimiento ya que se observa que para alcanzar los objetivos de las perspectivas financieras, del cliente y del proceso interno, uno de los factores más importantes de la organización es la capacidad que se tiene para el crecimiento y el aprendizaje, por lo que los objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los catalizadores para conseguir los resultados de las primeras tres perspectivas que integran el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2005) [21].

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, son ubicados por Kaplan y Norton (2005) [21] en tres categorías principales:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos

### **2.1.12. Indicadores**

Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002). [18].

#### **2.1.12.1. Indicadores de desempeño**

Los indicadores de desempeño son la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. Los indicadores de desempeño pueden ser indicadores estratégicos o indicadores de gestión,

(Arango, Adame, & Zapata, 2011). [22]

#### **2.1.12.2. Indicador estratégico**

De acuerdo a (Arango, Adame, & Zapata, 2011) un indicador es estratégico cuando:

- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las empresas y su desempeño
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos
- Incluye indicadores de fin, propósito y de componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la empresa o área de enfoque

#### **2.1.12.3. Indicador de gestión**

Un indicador de gestión:

- Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios son generados y entregados
- Incluye los indicadores de actividades y de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras entidades económicas

## **2.2. Estado del arte**

(Almazan, et. al., 2014) [23] incluye un análisis de las principales causas de fracaso de pequeñas empresas, después de aplicar una encuesta a ocho empresas pequeñas de diferentes sectores en México demostró que las principales causas de fracaso se relacionan con la falta de experiencia de los administradores, falta de controles adecuados, ausencia de una planeación adecuada de las necesidades de recursos y a la identificación incorrecta del riesgo.

(Behery, et. al., 2014) [24] en un estudio de caso aplicado a una pequeña empresa de rápido crecimiento en los Emiratos Árabes Unidos, explora las características y los problemas relacionados con la transición desde un sistema de gestión del rendimiento tradicional a un sistema como el cuadro de mando integral.

En sus resultados determina que existe una necesidad de garantizar una concienciación sobre el cuadro de mando integral previa a su implementación. Mismo que ayudó al tratamiento de diversos problemas de productividad y de crecimiento para la pequeña empresa estudiada.

(Torre, 2013) [25] en su trabajo de grado titulado "El Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG, S.A." presentado en la Universidad de Oriente, mismo que se desarrolló

con el fin de determinar el CMI requerido. Este enfoque es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y; aprendizaje y crecimiento, que permiten que se genera un proceso continuo de tal manera que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

En tal sentido, se desarrolló una investigación de campo con nivel descriptivo y la información se recopiló a través de la aplicación de un cuestionario a los trabajadores de la empresa UNITEG, S.A.; determinándose el impacto de los elementos e internos para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con las organizaciones existentes.

Hoque (2013) analizó estudios publicados entre 1992 y el 2011. Su trabajo incluyó artículos de 25 revistas de alto impacto en contabilidad y 46 en administración de negocios. Asimismo, identificó los conocimientos adquiridos a partir de estos estudios, en temas como beneficios económicos y mejoras obtenidas de los desempeños relacionados al uso del CMI. Además, analizó su utilidad para el apoyo en la toma de decisiones y en la comunicación estratégica.

En su trabajo, Hoque señala las brechas en la investigación sobre el modelo CMI, entre ellas, la necesidad de identificar la forma en que se usa el CMI en las organizaciones y qué piensan éstas de él; cuáles son las variaciones en su diseño, implementación y uso, entre países desarrollados y vías de desarrollo; cómo influye la innovación del CMI con las recompensas individuales en la motivación de los trabajadores.

(Giannopoulos, 2016) [26] observó que en el Reino Unido y Chipre, la mayoría de las pequeñas empresas encuestadas, desconocen sobre el CMI y creen que su implementación superaría sus posibilidades y recursos. Sin embargo, se ha determinado que, aunque estas organizaciones no han realizado una adopción formal del modelo, muchas utilizan evaluaciones del desempeño e indicadores similares a los propuestos por el CMI.

(Fontenete, 2011) encontraron que en las pequeñas empresas utilizan ciertos indicadores de su desempeño, entre los más utilizados están los indicadores financieros; mientras que los menos utilizados son los indicadores relacionados con la perspectiva de aprendizaje.

Por su parte, (Estrada, 2011) [27] concluyeron mediante entrevistas realizadas a consultores que no se conoce un caso de éxito documentado de alguna implementación del CMI en el contexto de pequeñas empresas en Hidalgo, México. Sin embargo, identificaron que el 50 por ciento de las empresas mexicanas encuestadas aplicaban el modelo CMI.



(Pazos, 2011) [28] su trabajo titulado Estrategias para la Gerencia de Operación de la Empresa Pastor Espín - LH Asociados C.A. basadas en el enfoque Balanced Scorecard (BSC)", en el cual tuvo como objetivo general definir estrategias basadas en el BSC para la Gerencia de Operaciones de la empresa antes mencionada. Llegando a la conclusión que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de importancia para la empresa, pues permite tener una visión mucho más clara y amplia de negocio y del funcionamiento cabal de todos los elementos que lo componen. Esto gracias a la elaboración de estrategias que le permitieron trazar el camino a seguir para llevar a cabo sus actividades de manera eficaz y eficiente para lograr sus fines.

(Meza & Hincapie, 2010) en su estudio de caso aplicado a la empresa Casa Ergosellos, S.A. de C.V., ubicada en Córdoba, Veracruz; la cual presentaba una problemática que era la tendencia de crecimiento desorganizado, sin una estrategia clara y sin una visión a largo plazo; además de sus objetivos medibles e indicadores de control adecuados.

La empresa tenía un plan administrativo, y fue retomando los ajustes necesarios, alineando así la misión y visión de la empresa y las estrategias principales con los objetivos estratégicos.



III

**Metodología**



## **3.1. Introducción**

### **3.1.1. Caso de estudio**

Esta capítulo describe la metodología que se utilizará en esta tesis para el desarrollo del proyecto, con el propósito de alcanzar los objetivos mencionados anteriormente, es decir, analizar el control de gestión empresarial basado en el Cuadro de Mando Integral para una mediana empresa en Zacapoaxtla, Puebla.

### **3.1.2. Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo descriptiva, cualitativa y cuantitativa porque busca desarrollar una representación (descripción) del caso estudiado a partir de sus características. Describir, en este caso, es sinónimo de medir. Medir variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómenos bajo análisis. Además evalúa los resultados y realiza un diagnóstico.

Para llevar a cabo la investigación cualitativa y cuantitativa, es necesario incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, entrevistas y conversaciones informales a cuatro colaboradores elementales para la empresa por su experiencia adquirida en la misma en más de tres años.

La muestra se integra por los dos dueños de la empresa de comercio y 31 colaboradores de la empresa. Es preciso comentar que por cuestiones de protección de información el nombre de la empresa no será dado a conocer en esta investigación por lo que será presentada en algunos formatos requeridos para el proceso de la investigación como: la Comercial, S.A. de C.V.

La metodología planteada permitió la recolección de datos a través de la entrevista y conversación informal, clasificación de la información, identificación de elementos clave para la propuesta y elaboración del informe final.

A solicitud de la empresa, los datos personales de los entrevistados no serán dados a conocer en esta investigación como medida de protección. La encuesta aplicada permitió detectar la ausencia de misión, visión, valores en la empresa, así como la detección del incumplimiento de objetivos. Después de recopilar e interpretar la información se procedió a la elaboración del análisis FODA, estudio que permitió determinar la situación de la empresa a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

En esta sección se dará a conocer cada uno de los objetivos propuestos, así como el cumplimiento de cada uno de ellos

Para la elaboración del documento diagnóstico se lleva a cabo un análisis FODA en la empresa como herramienta de planificación estratégica diseñada para realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas).

### 3.1.3. Diseño del CMI

El diseño del CMI ofrece la metodología constatada para puesta en acción de la estrategia empresarial. Básicamente existen dos etapas para desarrollar el plan estratégico:

1. presentó de manera inicial el cuadro de mando integral para que los dueños de la empresa conocieran las características y ventajas que aporta este enfoque empresarial.
2. Se realizaron distintas reuniones con los dirigentes principales de la empresa, así como con las cuatro personas que se consideran elementales para la misma. Esto con la finalidad de determinar el proyecto a seguir, las metas y los objetivos deseados.
3. Se realizó una clasificación y adopción de la misión, visión y valores de la empresa; así como las líneas estratégicas que sentarían las bases para el diseño del cuadro de mando integral. Para obtener la información antes descrita se utilizó la herramienta FODA antes mencionada.

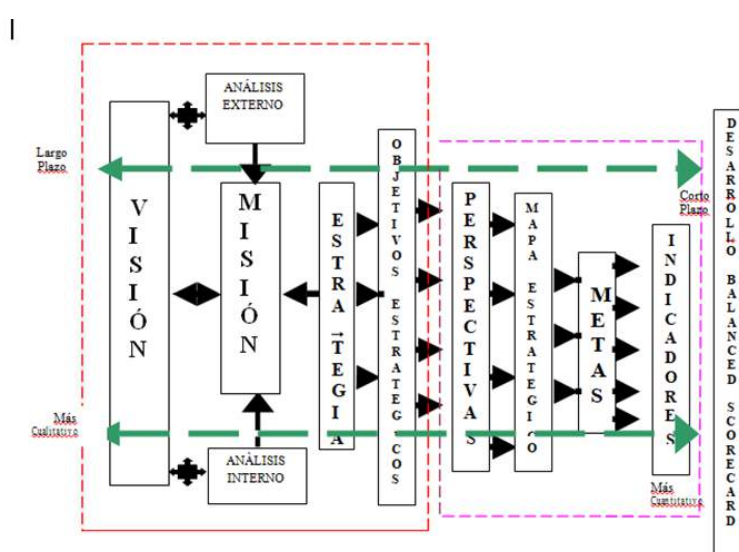


Figura 3.1: Fuente: Serna 2009. Manual de Fórmulas financieras

Siguiendo la metodología propuesta en la tesis, a continuación se describen cada uno

de los pasos que se han implementado.

Para esto se tomó como base el Modelo Europeo para la Excelencia de la Calidad en la Gestión (EFQM) y constituye la referencia común interna para todas las personas que integran a la empresa.

De esta manera la misión, visión y valores de la empresa se expresan como:

#### **3.1.3.1. Misión de la empresa**

"Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de una amplia variedad de productos de consumo para el hogar o negocio, enfocados en la satisfacción del cliente."

#### **3.1.3.2. Visión de la empresa**

"Ser la primer opción de compra para la comunidad de Zacapoaxtla, Puebla reconocidos por mejorar la calidad en el servicio."

#### **3.1.3.3. Valores de la empresa**

Los clientes son la razón de ser la organización, por esta razón, es la relevancia recae en que cada uno de los colaboradores tenga presentes los siguientes valores:

- **Competitividad:** Cumplir con todas las características del trabajo pactadas con nuestros clientes y proveedores, dando a cada uno de ellos servicio de calidad resaltándonos en el mercado como una organización de excelente atención.
- **Compromiso:** Cumplir perfectamente con todas las asignaciones y responsabilidades que se nos establezcan en nuestro lugar de trabajo.
- **Eficiencia:** Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes externos, con actitud y rapidez.
- **Responsabilidad:** Infundimos entre nuestros empleados la responsabilidad para asumir sus actos y sus respectivas consecuencias en la relación con los proveedores y clientes.

#### **3.1.3.4. Diagnóstico de la empresa**

Después de un análisis exhaustivo realizado de manera conjunta con los dueños de la empresa a continuación se presenta la herramienta FODA aplicada a la empresa, la figura 3.3 presenta la herramienta FODA aplicada:

Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas. Su objetivo es detectar las fuerzas

<b>Análisis Interno</b>		<b>Identificación realizada</b>
		<b>Fortalezas</b>
	F1	Experiencia por parte de los dueños en el desarrollo de la actividad.
	F2	Poder de negociación con proveedores y clientes.
	F3	Habilidades en publicidad y promoción.
	F4	Capacidades para un buen servicio al cliente.
		<b>Debilidades</b>
	D1	Falta de atención a las necesidades del cliente.
	D2	Desarrollo insuficiente del área de satisfacción laboral y atención al cliente.
	D4	Ningún rumbo estratégico claro.

Figura 3.2: Fuente: *Elaboración propia*, donde las fortalezas están enumeradas desde F1 hasta F4 y las debilidades desde D1 hasta D4

<b>Análisis Externo</b>		<b>Identificación realizada</b>
		<b>Oportunidades</b>
	O1	Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente.
	O2	Apertura para explotar nuevas tecnologías.
	O3	Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales.
	O4	Ventas por internet
		<b>Amenazas</b>
	A1	Competencia abundante
	A2	Las ventas disminuyen en temporadas vacacionales.
	A4	Nuevos requisitos regulatorios costosos.

Figura 3.3: Fuente: *Elaboración propia*, donde las oportunidades están enumeradas desde O1 hasta O4 y las amenazas desde A1 hasta A4

principales de la organización mediante la interrelación de los aspectos internos y externos.

### 3.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la finalidad de aportar las estrategias necesarias para resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental y tecnológica, se consideró aplicar la matriz de evaluación de factores externos.



Para la elaboración de esta matriz se tomaron a consideración los factores críticos determinantes para el éxito identificados en el proceso del desarrollo de sus actividades. Abarcando tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.

Las divisiones se colocan en nueve celdas, los resultados se basan en las puntuaciones siguientes:

- 3.0 a 4.0 - Fuerte
- 2.0 a 2.99 - Mediana
- 1.0 a 1.99 - Baja

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS.</b>			
• Experiencia por parte de los dueños en el desarrollo de la actividad.	0.15	3	0.45
• Buena posición para negociar con proveedores y compradores.	0.20	4	0.80
• No existe endeudamiento.	0.05	3	0.15
• Prestigio de la imagen, es reconocida por los clientes que acuden a la empresa.	0.05	3	0.15
• Capacidades para un buen servicio al cliente.	0.10	3	0.30
<b>DEBILIDADES</b>			
• Falta de atención a las necesidades del cliente.	0.05	2	0.10
• Desarrollo insuficiente del área de satisfacción laboral y atención al cliente.	0.05	2	0.10
• Profunda falta de administración.	0.15	2	0.30
• Competencias esenciales sin el desarrollo suficiente o sin demostrar.	0.10	1	0.10
• No se actualizan con regularidad los sistemas de información.	0.10	2	0.20
	<b>1</b>		<b>2.65</b>

Figura 3.4: Fuente: *Elaboración propia*

El total ponderado de 2.75 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

El total ponderado de 2.70 muestra la posición estratégica interna general de la empresa y está por arriba de la mediana en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

#### 3.1.4.1. Formulación de la estrategia

Luego de haber realizado tanto el análisis interno como externo y tener toda la información que concierne al interés de la empresa, el siguiente paso es la formulación de las estrategias que tiene su base en los resultados que se recogen con la elaboración de la matriz FODA.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente.	.15	3	.45
Apertura para explotar nuevas tecnologías.	.20	4	.80
Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales.	.15	3	.45
Ventas por internet	.10	3	.30
<b>Amenazas</b>			
Competencia abundante	.10	2	.20
Las ventas disminuyen en temporadas vacacionales.	.05	2	.10
Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables.	.15	2	.30
Nuevos requisitos regulatorios costosos.	.10	2	.20
	<b>1</b>		<b>2.70</b>

Figura 3.5: Fuente: Elaboración propia

<b>Misión:</b> Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de una amplia variedad de productos de consumo para el hogar o negocio, enfocados en la satisfacción del cliente.  <b>Visión:</b> "Ser la primer opción de compra para la comunidad siendo reconocidos por superar las expectativas de los clientes."	<b>Lista de Fortalezas</b> <b>F1.</b> Experiencia por parte de los dueños en el desarrollo de la actividad. <b>F2.</b> Poder de negociación con proveedores y clientes. <b>F3.</b> Habilidades en publicidad y promoción. <b>F4.</b> Capacidades para un buen servicio al cliente.	<b>Lista de Debilidades</b> <b>D1.</b> Falta de atención a las necesidades del cliente. <b>D2.</b> Insuficiente desarrollo del área de satisfacción laboral y atención al cliente. <b>D3.</b> Profunda falta de administración. <b>D4.</b> Ningún rumbo estratégico claro.
	<b>Lista de Oportunidades</b> <b>O1.</b> Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente. <b>O2.</b> Apertura para explotar nuevas tecnologías. <b>O3.</b> Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales. <b>O4.</b> Ventas por internet.	<b>Estrategias - FO</b> 1. Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes (F4, O1). 2. Diversificar la cartera de clientes (F1, O4).
<b>Lista de Amenazas</b> <b>A1.</b> Competencia abundante. <b>A2.</b> Las ventas disminuyen en temporadas vacacionales. <b>A3.</b> Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables. <b>A4.</b> Apertura de tiendas multinacionales en la comunidad.	<b>Estrategias - FA</b> 1. Negociar con proveedores y clientes (F2, A3). 2. Aprovechar los buenos lazos con los clientes para fortalecerlos a fin de combatir la competencia (F4, A4).	<b>Estrategias - DA</b> 1. Capacitar al personal de la empresa en temas relacionados con la atención al cliente (D2, A4).

Figura 3.6: Fuente: Elaboración propia. Matriz de formulación de estrategias a través de detecciones del análisis FODA.

### 3.1.5. Formulación de objetivos estratégicos

Una vez efectuada la Matriz FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar la matriz que se deriva de la anterior, es decir, la Matriz MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, mismas que se presentan en la figura

3.5:

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Nomenclatura
Financiera	Aumentar los ingresos mejorando la calidad en el servicio.	(VS-VSA)/VSA	VS: Ventas del semestre VSA: Ventas del semestre anterior.
	Incrementar la satisfacción del cliente mediante el desempeño de los colaboradores.	(CS/CT) *100	CS: Clientes satisfechos CT: Clientes totales
Cliente	Disminuir las quejas de los clientes.	(QT/CT) *100	QT: Quejas totales CT: Clientes totales
	Mejorar la eficiencia de las actividades en la empresa.	(NAR/NAP) *100	NAR: Número de actividades realizadas. NAP: Número de actividades programadas.
Perspectiva procesos internos	Atender a los clientes en el menor tiempo posible.	(NESC / TCE) * 100	NESC: Número de encuestas de satisfacción al cliente. TCE: Total de clientes encuestados.
	Fomentar la efectividad en el aprendizaje a través de capacitaciones.	(NFS /NID) * 100	NFS: Nota final sumativa. NID: Nota inicial diagnóstica.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Motivación y satisfacción de los colaboradores.	(NESC/ TCE) * 100	NESC: Número de encuestas de satisfacción de colaboradores. TCE: Total de colaboradores encuestados.
	Capacitar al personal en calidad en el servicio.	(THC/THI) *100	THC: Total de horas de capacitación THI: Total de horas trabajadas.

Figura 3.7: Fuente:Elaboración propia. Los indicadores fueron definidos en conjunto con los gerentes de la empresa, siendo consecuentes con la cantidad de objetivos estratégicos de cada perspectiva y acorde a las prioridades de la organización

Los productos disponibles en la tienda comercial comprende categorías como abarrotes, productos de aseo (personal y del aseo), dulcería y miscelánea.

Los dueños de la empresa han realizado acuerdos con algunos proveedores con el fin de poder colocar ayudas publicitarias y promocionar algunos productos de la tienda. Se han realizado algunos eventos promocionales, sin embargo, éstos no han sido los suficientes para captar mayor atención de los clientes.

El área administrativa es ejecutada por el administrador, el cual tiene funciones como cotizar la línea de productos, contactar a los proveedores y administrar el dinero.

La comunicación en la tienda es un poco tensa, debido a que existen conflictos personales entre los colaboradores, además de presentar desánimo en algunas ocasiones, ya que no disponen de un sistema de incentivos ni capacitaciones.

Se ha hecho énfasis respecto a la importancia de formar un grupo encargado del proyecto que tenga el tiempo y la energía necesaria para mantener este proceso de creación de un cuadro de mando integral.

Sin embargo, se reconoce que no se dispone de este tipo de personal dentro de la empresa, ya que la mayoría no tiene una formación profesional, además de existir una constante rotación de personal. Es por ello que se ha decidido proponer el proceso de cua-

dro de mando integral con un asesor externo y directamente con los dueños de la empresa.

Los problemas de ejecución aparecen cuando la estrategia se formula de tal forma, que no queda claro para los involucrados, por tal razón es muy importante dar a conocer el plan de acción a los mismos. El apoyo de la dirección es esencial para el éxito de un proyecto de cuadro de mando integral.

La visión será la base de los indicadores que decidan adoptarse para los diversos niveles que existen en la empresa. Se realizó una reunión con los dueños de la empresa, así como empleados de confianza quienes hicieron muchas aportaciones.

### **3.1.6. Perspectivas estratégicas**

Se estableció y confirmó la visión de la empresa. Para ello se dividió en metas u objetivos estratégicos generales distribuidos en cuatro perspectivas seleccionadas como se describen en los siguientes apartados.

#### **3.1.6.1. Perspectiva financiera**

Es el objetivo más importante para la maximización de los beneficios de la empresa. Medir la evolución financiera de la compañía indica si la estrategia, la implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de la situación financiera.

A continuación se presentan los indicadores propuestos. Es preciso mencionar que de manera inicial sólo será tomado en cuenta un indicador (incremento en los ingresos) como medio de prueba para la empresa.

La perspectiva financiera le permitirá a la empresa describir los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros.

#### **3.1.6.2. Perspectiva clientes**

Los gerentes identificaron los segmentos del mercado objetivo, en los cuales la empresa opera para lo cual consideraron tomar en cuenta los indicadores que a continuación se muestran en la figura 3.7:

#### **3.1.6.3. Perspectiva de procesos internos**

Este componente significa que, para poder mejorar la satisfacción del cliente o para mejorar la utilización de nuestros recursos, vía racionalización de costos o gastos, debemos mejorar los procesos internos. Los dirigentes pudieron percatarse de que cualquier mejora en este aspecto tiene un impacto entre las perspectivas de finanzas y el cliente.

Es por ello que se tomaron en cuenta de manera inicial los indicadores que se muestran en la figura 3.9:

Tipos de indicadores financieros		
Indicador	¿Cómo se obtiene?	¿Qué mide?
Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}}$	Al analizar la rentabilidad, ésta incluye la evaluación de las ganancias con respecto a las operaciones realizadas. Muestra la incidencia de diversos factores externos como internos en la obtención de la utilidad.
Liquidez	$\frac{\text{Activos circulante}}{\text{Pasivos circulante}}$	Incluye la capacidad financiera del banco para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Actúa como una medida de rentabilidad de una empresa. Medirá cuánto la empresa mantendrá las ganancias de cada peso que genera.
Prueba del ácido	$\frac{(\text{Activo circulante. Inventarios})}{\text{Pasivo circulante}}$	Es un índice que permitirá medir la solvencia en la medida en que se excluyen los inventarios del activo circulante.
Incrementar ingresos	$\frac{(\text{Ventas del semestre} - \text{Ventas del semestre anterior})}{\text{Ventas del semestre anterior}}$	Permitirá medir el crecimiento de las ventas por semestre y analizar el incremento porcentual en ventas.

Figura 3.8: Fuente: Serna 2009. Manual de fórmulas financieras

Tipos de indicadores perspectiva clientes		
Indicador	¿Cómo se obtiene?	¿Qué mide?
Atención al cliente	$\frac{\text{Clientes insatisfechos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	La percepción del cliente respecto del desempeño de los colaboradores, para proporcionar herramientas que aumenten la satisfacción del cliente.
Quejas de los clientes	$\frac{\text{Quejas totales}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	El porcentaje de quejas durante el semestre.

Figura 3.9: Fuente: elaboración propia, tomando en cuenta datos de la empresa.

Tipos de indicadores procesos internos		
Indicador	¿Cómo se obtiene?	¿Qué mide?
Eficiencia en las actividades	$\frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}} \times 100$	La capacidad de los colaboradores para realizar eficientemente sus actividades.
Atención a clientes	$\frac{\text{Número de encuestas de satisfacción al cliente}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	La capacidad de los colaboradores para realizar sus actividades en el menor tiempo posible.

Figura 3.10: Fuente: elaboración propia, tomando en cuenta datos de la empresa.

### 3.1.6.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva se incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas. Generalmente, se muestra como la base del resto de las perspectivas, tanto en el aspecto operativo (para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos), como en el aspecto de satisfacción de nuestros empleados, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención a nuestros clientes.

Los indicadores se muestran a continuación en la figura 3.10:

Tipos de indicadores de aprendizaje y crecimiento		
Indicador	¿Cómo se obtiene?	¿Qué mide?
Efectividad en el aprendizaje	$\frac{\text{Nota final sumativa}}{\text{Nota inicial o diagnóstica}} \times 100$	El aprendizaje efectivo respecto de sus conocimientos de entrada a un curso.
Motivación y satisfacción de los colaboradores	$\frac{\text{Número de encuestas de satisfacción de los colaboradores}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	La motivación y satisfacción de los colaboradores para desempeñar de manera efectiva sus actividades.
Capacitación	$\frac{\text{Total de horas de capacitación en calidad en el servicio}}{\text{Total de horas trabajadas}} \times 100$	El nivel de cambio conductual de la persona después de haber asistido a una actividad de capacitación.

Figura 3.11: Fuente: elaboración propia, tomando en cuenta datos de la empresa.

### 3.1.6.5. Mapa estratégico

Una vez definidos y resumidos los objetivos estratégicos y los factores de éxito, se organizaron para la construcción del cuadro de mando integral como un diagrama de causa y efecto que verifican que todas las perspectivas estén relacionadas naturalmente entre ellas como se muestra en la figura 3.11:

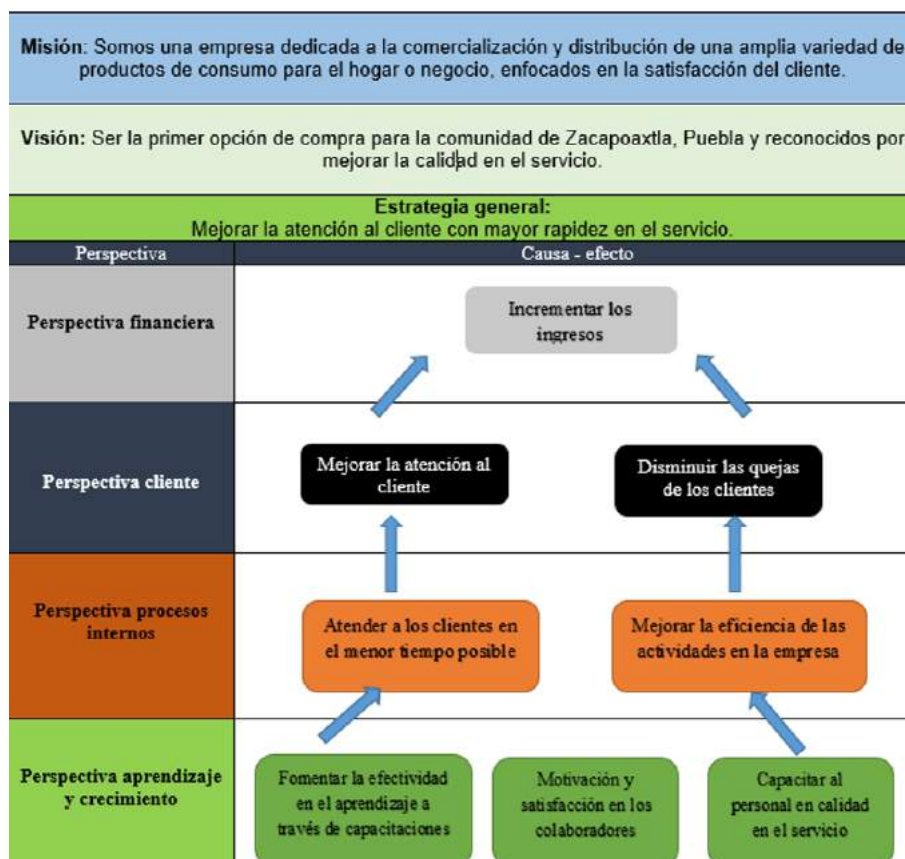


Figura 3.12: Fuente: elaboración propia. Los objetivos estratégicos fueron establecidos en común acuerdo con los dueños de la empresa.

### 3.1.7. Indicadores estratégicos

El modelo de cuadro de mando integral requiere involucrar a casi todo el personal, encabezado por la dirección general y el encargado de la ejecución del proyecto. Para esta labor, debe trabajarse en equipo, pues resulta imprescindible escuchar abiertamente todas las preguntas.

Una premisa fundamental para desarrollar un cuadro de mando integral es que todas las personas involucradas deben contar con el tiempo y recursos necesarios para obtener información y generar propuestas que sirven de base para la creación de indicadores.





IV

**Resultados**



## 4.1. Resultados

En este capítulo se darán a conocer las propuestas para la empresa relacionadas con el diseño del cuadro de mando integral.

### 4.1.1. Propuesta de organigrama

De acuerdo a la información proporcionada por los dueños de la empresa, no se contaba con un organigrama en el cual se especificara la división de actividades. Actualmente la empresa cuenta con 31 colaboradores.

El modelo de estructura organizacional que ayudará a administrar con mayor precisión las actividades de cada una de las personas que integran a la empresa con el fin de no duplicarlas, es la estructura simple- funcional.

A continuación se muestra la representación de la estructura propuesta en la Figura 3.4.



Figura 4.1: Fuente:Elaboración propia

### 4.1.2. Objetivos estratégicos, indicadores, nomenclatura

Se realizó la clasificación de los objetivos estratégicos por perspectiva, mismos que como se ha comentado anteriormente, se establecieron en las distintas reuniones realizadas con los dueños de la empresa, así como los indicadores alineados y su respectiva nomenclatura, tal como se muestra en la figura 4.2:

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Nomenclatura
Financiera	Aumentar los ingresos mejorando la calidad en el servicio.	(VS-VSA)/VSA	VS: Ventas del semestre VSA: Ventas del semestre anterior.
	Incrementar la satisfacción del cliente mediante el desempeño de los colaboradores.	(CS/CT) *100	CS: Clientes satisfechos CT: Clientes totales
Cliente	Disminuir las quejas de los clientes.	(QT/CT) *100	QT: Quejas totales CT: Clientes totales
	Mejorar la eficiencia de las actividades en la empresa.	(NAR/NAP) *100	NAR: Número de actividades realizadas. NAP: Número de actividades programadas.
Perspectiva procesos internos	Atender a los clientes en el menor tiempo posible.	(NESC / TCE) * 100	NESC: Número de encuestas de satisfacción al cliente. TCE: Total de clientes encuestados.
	Fomentar la efectividad en el aprendizaje a través de capacitaciones.	(NFS /NID) * 100	NFS: Nota final sumativa. NID: Nota inicial diagnóstica.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Motivación y satisfacción de los colaboradores.	(NESC/ TCE) * 100	NESC: Número de encuestas de satisfacción de colaboradores. TCE: Total de colaboradores encuestados.
	Capacitar al personal en calidad en el servicio.	(THC/THT) *100	THC: Total de horas de capacitación THT: Total de horas trabajadas.

Figura 4.2: Fuente: *Elaboración propia*

Es preciso comentar que respecto al periodo de actualización se consideró de manera semestral debido a que se requiere de la asignación del jefe de proyecto, ya que es el que tendrá la mayor experiencia y conocimiento respecto de la ejecución del cuadro de mando integral.

#### 4.1.3. Plan de acción para cada indicador

Se propone desarrollar planes de acción para cada indicador, así como asignar al responsable y periodo que está determinado para la medición de cada uno de ellos, con el propósito de visualizar las acciones siguientes de medición.

Para esto se resumieron los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de resultado, su periodo de actualización de medición como se muestra a continuación:

#### 4.1.4. Presentación de tablero de comando en Excel

El diseño de cuadro de mando integral está completo una vez que se hayan definido claramente los objetivos estratégicos, indicadores, índices, planes de acción y responsables. Por ser una investigación a corto plazo, no se establecieron los porcentajes de alcance en las metas.

Es necesario manejar hojas de cálculo, en este caso, mediante el uso de Excel, donde se indiquen las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral con sus respectivos objetivos e indicadores estratégicos, índices y responsables. A esta hoja de cálculo se le asignará el nombre de “Panel de Control”.

Indicador de resultado	Plan de acción	Responsable
Porcentaje de incremento en ingresos	Mantener en conocimiento al personal del incremento en los ingresos.	Administrador
Porcentaje de clientes satisfechos	Tras cada compra (una vez que el cliente haya recibido el producto) debe hacerse la invitación a contestar una breve encuesta de satisfacción al cliente.	Administrador
Porcentaje de quejas	Establecer un proceso de tratamiento de quejas debidamente desarrollado, de tal manera que proporcione al cliente dónde y cómo reclamar, seguimiento, notificación de la queja, evaluación de la queja, investigación de la circunstancia de la queja, dar respuesta inmediata a la queja, comunicar las acciones tomadas respecto de la queja y por último el cierre de la queja.	Administrador
Porcentaje de eficiencia en las actividades realizadas.	Tomar los tiempos de cada actividad programada, para identificar cuál es el proceso que más tiempo demanda y tomar medidas para reducirlo.	Jefe de proyecto
Número de encuestas de satisfacción al cliente.	Elaborar planes de control en la atención al cliente para la satisfacción de las necesidades del mismo.	Jefe de proyecto
Porcentaje de efectividad en el aprendizaje.	Diseñar un plan de capacitación especializado, así como el establecer facilidades para elevar el nivel educativo de los colaboradores.	Jefe de proyecto
Motivación y satisfacción de los colaboradores.	Brindarle al colaborador un plan de desarrollo profesional, mejores compensaciones de acuerdo a su desempeño. Se busca la motivación del empleado para el cumplimiento de sus metas.	Administrador
Porcentaje de hora de capacitación	Planificar los planes de capacitación semestral. Procurar que todos los colaboradores sean capacitados.	Jefe de proyecto

Figura 4.3: Fuente: *Elaboración propia*

#### 4.1.5. Ponderación por perspectiva

Ponderación por perspectivas que son financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, las cuales toman una ponderación o peso de acuerdo al nivel organizacional donde se diseñó el cuadro de mando integral.

Luego de algunas reuniones con los directivos se fijaron las ponderaciones que quedaron con valor mayor las perspectivas clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento como se muestra en la figura 4.5:

Perspectiva	Ponderación
Financiera	6%
Clientes	20%
Procesos internos	20%
Aprendizaje y crecimiento	20%

Figura 4.4: Fuente: *Elaboración propia*, los porcentajes fueron definidos en conjunto con los gerentes de la empresa, siendo consecuentes con la cantidad de objetivos estratégicos de cada perspectiva y acorde de las prioridades de la organización

##### 4.1.5.1. Valor real

Se asumió como valor real al número que se genera por cada indicador en un semestre o periodo de control. Éste es el valor que es evalúa en el panel de control, comparándolo con las estrategias de cada indicador.

##### 4.1.5.2. Valor semáforo

Para interpretar fácilmente la información arrojada luego de la medición, se propone la vista del semáforo que consiste en asignar un color (rojo, amarillo, verde) para identificar

el estado en el que se encuentra cada indicador y las medidas a seguir como indica en la figura 4.5:

Estado actual	Tendencia	Condición	Medidas de acción
Aceptable	Mejorando	Efectivo	Consolidar - fortalecer
Alerta	Estable	Satisfecho	Mejorar-optimizar
Inaceptable	Empeorando	Insatisfecho-critico	Monitoreo continuo. Ejecutar medidas de corrección urgentemente.

Figura 4.5: Fuente: Elaboración propia, los colores se relacionan con los valores reales a obtener en la medición.

### 4.1.5.3. Sistema de evaluación

Por cada periodo de evaluación cada uno de los indicadores deberá tener una nota real como lo muestra la tabla 4.7, la cual irá asociada a una ponderación, primeramente sobre cada indicador que entregará la evaluación del CMI de la empresa de comercio correspondiente al periodo (en esta caso semestral).

Cada nota del periodo va sombreada con el color que indica el estado actual de la organización.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Aceptable	Alerta	Inaceptable	Nota	Frecuencia de medición	Responsable
Financiera	Incrementar los ingresos.	(Ventas del semestre -Ventas del semestre anterior) Ventas del semestre anterior	>6%	>=4% <=2%	<4%		Semestral	Administrador
Clientes	Mejorar la atención al cliente.	Cientes insatisfechos Cientes totales	<20%	>=20% <=25%	>30%		Semestral	Administrador
	Disminuir las quejas de los clientes.	Quejas totales Cientes totales	<20%	<=25% >20%	>=25%		Semestral	Administrador
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia de las actividades en la empresa.	Número de actividades realizadas Número de actividades programadas	<20%	<=25% >20%	>=25%		Semestral	Jefe de proyecto
	Atender a los clientes en el menor tiempo posible.	Número de encuestas de satisfacción al cliente Total de clientes encuestados	<20%	>=20% <=25%	>30%		Semestral	Jefe de proyecto
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar la efectividad en el aprendizaje a través de capacitaciones.	Nota final sumativa Nota inicial o diagnóstica	>7%	<7% <=7%	<7%		Semestral	Jefe de proyecto
	Motivación y satisfacción de los colaboradores.	Número de encuestas de satisfacción de colaboradores. Total de colaboradores	>=70%	<70% >60%	<60%		Semestral	Administrador
	Capacitar al personal en calidad en el servicio	Total de horas de capacitación en calidad en el servicio Total de horas trabajadas	<20%	>=20% <=25%	>30%		Semestral	Jefe de proyecto

Figura 4.6: Fuente: Elaboración propia. Basado en los resultados a obtener al momento de ejecutar la propuesta de medición.

V

**Conclusiones**





## 5.1. Conclusiones

La planeación estratégica es un aspecto muy importante en cualquier tipo de organización, de tal manera que permite sentar las bases de su razón de ser, así como fijar un rumbo exitoso en la industria en la que compite. Por lo anterior, para el diseño del cuadro de mando integral fue prioritario establecer de manera conjunta con los directivos de la empresa la misión, la visión, los valores y el organigrama respectivo.

Posteriormente, en el diseño del cuadro de mando integral fue necesario en primera instancia elaborar un análisis FODA, mismo que permitió detectar la situación actual del caso de estudio al realizar el análisis interno a través de las fortalezas y debilidades, así como el análisis externo a través de las oportunidades y amenazas de la empresa, éstas al ser combinadas dan oportunidad a crear estrategias que le permiten a la empresa tener una línea de acción más acertada, así como elegir las posibles alternativas y las consecuencias futuras de cada elección.

Debido a la problemática presentada y como resultado de la matriz MAFE en las estrategias FO, se decidió enfocarse en la estrategia número 1, debido a que apoya la visión de la empresa para posicionarse en el mercado por servicio. La empresa cuenta con las capacidades que permiten ofrecer un buen servicio al cliente tales como:

- Capacidad de escuchar con atención a los clientes
- Capacidad de organización en las actividades a realizar
- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
- Capacidad de identificar y anticiparse a las necesidades
- Capacidad de resolución de problemas
- Flexibilidad ante las propuestas de los clientes

El mapa estratégico se diseñó con la identificación de las relaciones de causa y efecto entre un objetivo estratégico y otro, clasificados por perspectiva. En este mapa se puede apreciar cómo el objetivo de una perspectiva puede tener incidencia ya sea positiva o negativa en un objetivo perteneciente a una perspectiva diferente.

Las cuatro perspectivas que integran el cuadro de mando integral financiera, cliente, procesos internos así como, aprendizaje y crecimiento permiten una gestión equilibrada basada en indicadores financieros y no financieros que al ser aplicados y obtener resultados reflejados en porcentajes; contribuye a elaborar, adecuar y reorientar la estrategia

implantada.

En lo que respecta a la perspectiva financiera, se establecieron como indicadores las razones financieras y como indicador prioritario: incrementar los ingresos, ya que es de interés particular de la dirección general. Sin embargo, cabe aclarar, que este indicador debe ser considerado a largo plazo, debido a que de acuerdo a la estrategia general a implantar, se busca un posicionamiento estratégico mediante una diferenciación en el servicio y no necesariamente existirá un aumento en los ingresos a corto plazo. Sin duda alguna, es un trabajo cotidiano y de constante análisis, por lo que es importante dar seguimiento al desempeño efectivo de cada una de las actividades a realizar para lograr los resultados de este indicador.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento en este caso de estudio es la base de las anteriores perspectivas del cuadro de mando integral y le permitirá a la empresa detectar las actividades necesarias para mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores. Es importante tener a disponibilidad la información estratégica para los mismos, de tal manera, que permita la correcta toma de decisiones y la creación de un clima cultural favorable para generar acciones que contribuyan al logro de los resultados en las tres perspectivas anteriores. En este caso, lo que se refiere a aprendizaje se centra en la capacitación de calidad en el servicio que será enfocada en la rapidez en el mismo.

Es preciso mencionar que para conocer los indicadores fue imprescindible llevar a cabo un análisis de cada uno de ellos en la empresa, diseñar las fórmulas para determinar los porcentajes y conocer los parámetros aceptables en la opinión de los directivos.

Al dar a conocer a los colaboradores cada uno de los indicadores explicándoles las relaciones causa - efecto que existen en los mismos, cambiaron ciertas perspectivas. Tal es el caso de lo relevante que es ejecutar las actividades con efectividad para darle un servicio con calidad al cliente, lo que permitirá mejorar los resultados económicos. El tomar en cuenta a los integrantes de la empresa para la realización de los objetivos, da pauta a sentirse parte importante de la empresa y puede ser el inicio de una motivación para compartir su conocimiento y aportar ideas.

Como se mencionó anteriormente, es necesaria la contratación del jefe de proyecto, mismo que debe tener la experiencia y conocimiento en la ejecución del cuadro de mando integral. Así mismo, supervisar y coordinar los planes de acción establecidos de manera conjunta con los directivos de la empresa y con el administrador.

Otro aspecto a considerar para asegurar la correcta implantación de la estrategia es el presupuesto asignado a cada perspectiva, por ejemplo para procesos internos, el uso de la tecnología para que pueda apoyar la eficiencia en el desempeño del servicio; en la perspectiva del cliente, la forma en la que serán recolectadas las quejas de los clientes puede ser de forma manual o automatizada.

Se puede concluir que el objetivo general de este trabajo de tesis ha sido alcanzado y la implantación de este proyecto queda a discreción de la empresa comercializadora.



- [1] A. Echavarría, C. Morales, and L. Varela, “Alternativas de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas (pymes) mexicanas,” *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, vol. 80, no. 1, 2007.
- [2] M. L. Saavedra García, “Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana,” *Pensamiento & Gestión*, no. 33, pp. 93–124, 2012.
- [3] R. A. Tapia and M. d. R. Gómez Díaz, “Estrategias de gestión del conocimiento para generar ventajas competitivas en pequeñas y medianas empresas en el estado de México.” *Gestión y Estrategia*, no. 46, 2014.
- [4] M. R. L. Mejía, A. G. Martínez, and R. L. Lecona, “Estudio introspectivo de la gestión de la pyme en México.”
- [5] P. S. García, “El control de gestión en organizaciones no lucrativas,” *Técnica contable*, vol. 53, no. 632, pp. 655–661, 2001.
- [6] S. González Vilorio, “Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas,” 2011.
- [7] L. Pavón, *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*. Cepal, 2010.
- [8] M. T. B. Torres, M. I. de la Garza Ramos, and A. E. M. Herrera, “Planeación estratégica y gobernabilidad en la empresa familiar,” *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, vol. 2, no. 1, 2017.
- [9] E. Dussel Peters, “Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política,” *Economía unam*, vol. 1, no. 2, pp. 64–84, 2004.
- [10] M. P. Quinto Rosado, “Diseño e implantación de un sistema de información de gestión aplicando el cuadro de mando integral (cmi) o (balanced score card (bsc)) para las pequeñas y medianas empresas (pymes) de la ciudad de Babahoyo, los ríos.” B.S. thesis, Babahoyo: UTB. 2012, 2012.
- [11] D. A. Díaz, E. G. F. González, J. E. L. Correa, M. A. R. Santillán, E. N. d. E. de Durango, M. Á. M. Guerrero, and J. G. S. Asef, “La importancia de la planeación estratégica en la innovación y permanencia de las pymes,” *ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE ISSN 1941-9589 ONLINE*, p. 377, 2014.
- [12] M. A. Rodríguez, L. Ferrell, G. A. Hirt, O. Ferrell, M. Á. Flores Cárdenas, and L. Ramos Garza, “Introducción a los negocios en un mundo cambiante,” 2010.
- [13] R. Carballo, *Innovación y gestión del conocimiento*. Ediciones Díaz de Santos, 2006.
- [14] A. Francés, *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación, 2006.

- [15] H. Mintzberg and J. Quinn, "Planeación estratégica," *España: Ediciones Díaz de Santos*, 2007.
- [16] M. A. Terreros Panez, "Implementacion de un balanced scorecard para mejorar la oportunidad de información de productividad hora medico en el hospital daniel alci-des carrion," 2017.
- [17] J. Vásquez Solano, "Metodología de implantación de modelo balanced scorecard para la gestión estratégica. caso: Pymes del Perú," 2017.
- [18] M. Armijo, "Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público," 2011.
- [19] L. Lazzari and V. Maeschalek, "Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda," *Cuadernos del CIMBAGE*, no. 5, 2012.
- [20] G. Yoguel, "Las pymes y su importancia para la competitividad estratégica," AA. VV.: *Las PyMEs argentinas. Mitos y realidades*, ABAPPRA/IdePyME, Buenos Aires, 2004.
- [21] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Balanced scorecard," *Harvard Business Review*, 2005.
- [22] J. J. Castro Gómez, C. Gómez, and J. Ricaurte, "Formulación de indicadores de sostenibilidad para la erradicación de la especie retamo espinoso (*ulex europaeus*) en las áreas afectadas de los cerros orientales de bogotá," 2017.
- [23] A. Almazán and M. de Jesús, "Propuesta de modelo de gestión de innovación tecnología para microempresas dentro del sector de producción de pewter en los municipios de chimalhuacán y chicoloapan."
- [24] M. A. Padilla Meneses, "Estrategia de crecimiento para micro-empresas comercializadoras de equipo de bombeo enfocada al mercado de agua residual. estudio de caso."
- [25] A. P. Romero and S. V. Torres, "El cuadro de mando integral para la empresa uniteg sa," Ph.D. dissertation, Universidad de Oriente, 2013.
- [26] Q. Mamani and L. Urbano, "Propuesta de lineamientos estratégicos y diseño del cuadro de mando integral para rutas patagónicas," Ph.D. dissertation, Universidad Católica de la Santísima Concepción, 2016.
- [27] R. E. L. Estrada and J.-P. Deslauriers, "La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social," *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales*, vol. 61, pp. 2-19, 2011.
- [28] V. Fernández, R. Pazos *et al.*, "Estrategias para la gerencia de operación de la empresa pastor espín-lh & asociados, ca," Ph.D. dissertation, Universidad de Oriente, 2011.

