



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA

DIVISION DE INGENIERÍA CIVIL Y GEOMÁTICA

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA
ÓPTIMA UTILIZACIÓN DE RECURSOS EN LA
EMPRESA SINALOA BLOCK**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA

(C O N S T R U C C I Ó N)

P R E S E N T A:

GUADALUPE ESTRELLA MINERO SANDOVAL

TUTOR:

M.I. SALVADOR DÍAZ DÍAZ.

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO D.F, 2009



JURADO ASIGNADO

Presidente : Ing. Ernesto René Mendoza Sánchez.

Secretario : M.I. Marco Tulio Mendoza Rosas.

Vocal : M.I. Salvador Díaz Díaz.

1er. Suplente: Ing. Luis Zarate Rocha.

2do. Suplente: Ing. Mauricio Jessurun Salomou.

TUTOR DE TESIS:

M.I. SALVADOR DÍAZ DÍAZ

Agradecimientos.

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**, por la formación que me dio y por haberme permitido tomar clases en sus instalaciones.

Al **CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**, por el apoyo que me dio para poder realizar mis estudios de Maestría.

A mis profesores de la maestría por haber compartido sus conocimientos y experiencias.

A mi familia porque se que siempre podre contar con su apoyo incondicional.

A mi esposo e hijo por compartir cada uno de los momentos en este recorrido, por contar en todo momento con ambos.

A mis compañeros y amigos por permitirme compartir con ellos momentos agradables.

ÍNDICE

	<i>Página</i>
INTRODUCCIÓN.....	I
1. ASPECTOS GENERALES	
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Empresa.....	3
1.2.1 Tipificación de empresas.....	4
1.3 Clasificación de las empresas en México.....	6
1.4 Características de las MPYMES.....	12
1.5 Las MPYMES en la construcción.....	16
1.6 Proceso Administrativo.....	18
1.6.1 Planeación.....	21
1.6.2 Organización.....	22
1.6.3 Integración.....	23
1.6.4 Dirección.....	24
1.6.5 Control.....	26

2. PROBLEMAS DE LAS MPYMES

2.1 Principales problemas de las micro, pequeñas y medianas empresas.....	30
2.1.1 La problemática externa e interna en MPYMES.....	30
2.1.2 Financiamiento.....	33
2.1.3 Organización y Administración.....	35
2.1.4 Tecnología.....	35
2.1.5 Mercado.....	36

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORECARD

3.1 Conceptos básicos de Planeación Estratégica.....	40
3.1.1 Evolución de la Planeación Estratégica.....	41
3.1.2 Misión.....	44
3.1.3 Visión.....	48
3.1.4 Objetivos Empresariales y del empresario.....	50
3.2 El Balanced Scorecard.....	51
3.2.1 Origen y Definición del Balanced Scorecard.....	52
3.2.2 Las perspectivas del Balanced Scorecard.....	54
3.2.3 Indicadores del Balanced Scorecard.....	58
3.2.4 Relaciones Causa-Efecto en un Balanced Scorecard.....	68

4. ESTUDIO DE CASO

4.1 Características de la empresa.....	72
4.2 Misión, Visión	79
4.3 Generación de indicadores.....	80
4.3.1 Perspectiva Financiera.....	80
4.3.2 Perspectiva Cliente.....	82
4.3.3 Perspectiva Procesos Internos.....	85
4.3.4 Perspectiva Formación y Aprendizaje.....	86
4.4 Relaciones causa-efecto (mapa estratégico).....	87
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS	



Introducción

La administración se ha dado indistintamente en todas partes donde existen grupos que de una u otra forma tienen que trabajar en conjunto y esto ha sido desde los principios de la humanidad.

Por lo tanto en una empresa se tienen que aplicar los conocimientos de la administración si se desea tener éxito y sostenerse en el mercado. La nula o mala aplicación de la planeación es uno de los factores que presenta mayor preocupación tanto en pequeñas como en grandes empresas, además de la falta de cultura en una organización. Esto sucede en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, pero las MPYMES en su mayoría, no están preparadas para implementar estrategias que las ayuden a asegurar su supervivencia. El nulo conocimiento de la situación real de la empresa impide el cumplimiento de objetivos y metas, la falta de estrategias pueden ser vistas como una amenaza, las empresas generalmente enfrentan la escasez de recursos financieros, pero este fenómeno es especialmente importante en la empresa pequeña donde los flujos de efectivo están comprometidos para el pago de proveedores, nóminas, gastos operativos.

En Sinaloa Block además del trazo de metas limitadas, que impide ver más allá de las necesidades inmediatas, lleva a la empresa a no alcanzar niveles óptimos de servicio, además de obtener una baja rentabilidad en su negocio. Es esencial que los servicios y productos de la empresa, satisfagan los requerimientos de los clientes/usuarios.

La idea del presente trabajo surge de los diferentes problemas que se han presentado durante el último año en la empresa Sinaloa Block, Por la falta de planeación y elementos provenientes de la misma, que permitan destacar la importancia de medir la perspectiva actual de la empresa,(perspectiva financiera de crecimiento, clientes y procesos internos). Por lo que se identificaran dichos problemas mediante un modelo llamado BSC (Balanced Scorecard) conocido



también como Cuadro de Mando Integral, herramienta desarrollada por el Doctor, Robert Kaplan y David Norton, a raíz de un estudio para medir el desempeño a doce empresas, que contempló además de las medidas tradicionales financieras, tres nuevas perspectivas, que son: la del cliente, la de procesos internos y la de formación y aprendizaje. Posteriormente y al realizar varias implantaciones de este sistema de medición del desempeño, se encontró que también podía ser utilizado como herramienta para la administración estratégica de la organización. El establecimiento de esta herramienta permitirá a la empresa recibir por medio de indicadores un informe para determinar si se encuentra operando bajo estándares apropiados para obtener un correcto y cada vez mejor desempeño e, incluso, si se encuentran actuando de conformidad con su estrategia a largo plazo, así como el uso de indicadores que nos permitan diseñar estrategias para que la empresa Sinaloa Block crezca, sea más fuerte y competitiva en el mercado.

En este tenor, el presente trabajo consta de cuatro capítulos en donde el primero presenta una vista general de las micro, pequeñas medianas y grandes empresas y una perspectiva de los principales sectores económicos del país, además de una introducción sobre el proceso administrativo.

En el capítulo dos se realiza una vista panorámica sobre los problemas que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas, mencionando solo estas por ser, Sinaloa Block, una pequeña empresa.

En el capítulo tres se discutirá la planeación estratégica y el Balanced Scorecard como controlador de la Gestión estratégica, se revisarán las diferentes perspectivas, y las consideraciones de las relaciones causa-efecto, así como los argumentos de promover el Balance Scorecard como una herramienta de administración estratégica.

En el capítulo cuatro se hablará sobre las características de la empresa Sinaloa Block, se explicara brevemente la forma de elaboración del producto que ofrece, distribución y venta. Se elaborará el diseño de un Balanced Scorecard el



cual abarcará desde el planteamiento de la estrategia hasta la generación de los diversos indicadores de cada perspectiva.

Finalmente se desarrollarán las conclusiones del trabajo y se señalarán algunas recomendaciones.

Es así que el propósito del presente estudio, es presentar un diseño de Balanced Scorecard, que ayude a ser más eficiente a la empresa Sinaloa block, además de facilitar la ejecución de estrategias, monitoreando por medio de indicadores y manteniendo a la vista las metas a cumplir y los objetivos estratégicos a alcanzar.

Las técnicas de investigación que se utilizarán serán del tipo descriptivo, ya que se determinará, identificará y medirán las variables incidentes en la problemática que enfrenta la empresa Sinaloa Block y con base a ello se establecerán recomendaciones. Será un diseño no experimental debido a las características del proyecto, este método de investigación no nos permitirá manipular los indicadores sino que solo se llevara a cabo por medio de observaciones en su contexto natural.



CAPITULO 1

ASPECTOS

GENERALES



1. Aspectos Generales

1.1 Antecedentes

Históricamente las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) han ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización. También es reconocido que este tipo de empresas ofrecen una oportunidad para una continua expansión del sistema económico del país.

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan una oportunidad para la generación de empleos y podría ser una alternativa para el fortalecimiento de los mercados internos; por otro lado podría ser proveedor de las grandes empresas, o por otra parte, podría enfocarse a los consumidores finales, esforzándose por presentar innovación, calidad y mejor precio.

Muchos empresarios consideran que en México no existen los elementos suficientes para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa, y aún más, que nuestro país es uno de los que están en la zaga en este terreno, no existe la cultura o la preocupación para promover el crecimiento de las empresas de menor tamaño.

Sin embargo actualmente existe un nuevo interés del gobierno y la sociedad por el potencial de los pequeños negocios. Les han dado una revaloración por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y, sobre todo, por su impacto en el empleo y en la distribución del ingreso.



En México, las estadísticas muestran que existe gran cantidad de MPYMES, que tiene la posibilidad de competir e integrarse, en el corto plazo con las grandes empresas, tanto nacionales como internacionales. Para que esto suceda estas empresas tendrán que instrumentar sistemas productivos eficientes, en cuanto a calidad, costo y entrega oportuna, además de que deberán darse las condiciones macroeconómicas globales, y los incentivos adecuados por parte del gobierno federal.

1.2 Empresa

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. Los objetivos de servicio, social y económico de una empresa constituyen los fines o metas que se pretenden alcanzar, por lo que éstos deben ser razonablemente posibles y para que se logren se necesita contar con los recursos materiales, técnicos, humanos y financieros suficientes para el objetivo.

La empresa se define como una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños.¹

En una empresa deben tomarse en consideración:

- El titular, que puede ser un individuo (persona física) o una sociedad (persona moral).

¹ SALVADOR MERCADO H., Administración de Medianas y Pequeñas Empresas Estrategias de Crecimiento, Ed. PAC, págs. 04-12



- Los colaboradores, es decir, el conjunto de quienes prestan sus servicios, como funcionarios o trabajadores (empleados y obreros), para la realización de la actividad que constituye su objeto.
- Los bienes o derechos destinados a su funcionamiento. Al conjunto de tales bienes se les da el nombre de negociación, aunque en otras se emplea la palabra empresa con referencia exclusiva a este elemento objetivo.

1.2.1 Tipificación de empresas

La empresa individual

La empresa individual es aquella creada por una sola persona, quien responde de las obligaciones de la empresa con la totalidad de su patrimonio.

El empresario individual tiene que afrontar la competencia de quienes operan en el mismo ramo atendido a sus propios recursos, que pueden resultar insuficientes en cuanto no dispone sino de su propia fortuna, y está limitado a su preparación y experiencia personales para dirigir y manejar la empresa.

En la empresa pueden reunirse los recursos económicos y las habilidades administrativas y técnicas de varias personas, lo cual, con frecuencia ofrece mayores probabilidades de buen éxito.

La sociedad mercantil

En la actualidad, las empresas se constituyen en su mayoría como sociedades mercantiles, las cuales están dotadas de personalidad jurídica propia,



es decir, la ley las considera personas, distintas de los individuos que las forman y las llama personas morales.

Las sociedades tienen domicilio, patrimonio, término de duración, derechos y obligaciones distintos de los de sus componentes. El patrimonio está formado por las aportaciones de los socios, que pueden ser en dinero o en especie (maquinaria, inmuebles, patentes, derechos, etc.).

Asimismo tienen un nombre; razón social, si se forma con el nombre de uno o varios socios, denominación, si es un nombre de fantasía.

Las empresas suelen dividirse por su giro en:²

- A. Empresas industriales
- B. Empresas comerciales
- C. Empresas de servicios

Las empresas industriales preparan u obtienen productos elaborados. Se subdividen en: empresas manufactureras o fabriles y empresas extractivas.

Las empresas comerciales se ocupan, de la distribución, desde la fábrica hasta el consumidor definitivo, no todas las empresas comerciales manejan artículos de uso o de consumo. Se subdividen en mercantiles, financieras, y transporte.

² SIEM Sistema de Información de Empresas Mexicanas www.siem.gob.mx Octubre, 2008



1.3 Clasificación de las empresas en México

De acuerdo a la publicación del día 30 de diciembre del 2002, los criterios bajo los cuales se clasifican las empresas en México son las que se muestran en la siguiente tabla.³

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	de 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100
Gran empresa	de 251 en adelante	De 101 en adelante	De 101 en adelante

Tabla 1.1.- Clasificación de las empresas en México por número de trabajadores

En México son reconocidos por la Secretaría de Economía 3 sectores productivos:

- Industria
- Comercio y
- Servicios

De acuerdo al último Censo Económico realizado en el año 2004, se tenía un total de 3, 005,157 empresas.

³ INEGI Censos Económicos 2004, Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos, www.inegi.gob.mx, Octubre del 2008



Actividad económica	Unidades Económicas	
	Absoluto	%
Total nacional**	3 005 157	100.0
Servicios	1 013 743	33.7
Comercio	1 580 587	52.6
Industrias manufactureras	328 718	52.6
Construcción	13 444	0.4
Transportes correos y almacenamiento	41 899	1.4
Electricidad agua y gas	2 437	0.1
Pesca y acuicultura animal	21 25	2 0.7
Minería	3 077	0.1

Tabla 1.2 Diversas actividades económicas

Debido a la importancia de las tres actividades mencionadas, el foco de análisis de este capítulo de centrara en estos tres grandes grupos de actividades económicas se consideran las empresas del sector industria, comercio y del sector servicio privado no financiero. Para el sector industrial se presenta la información en la siguiente tabla 1.2.

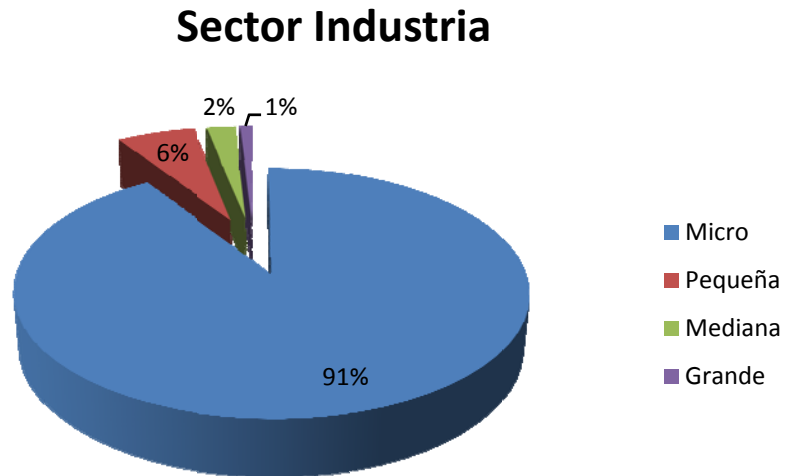
Tamaño	Porcentaje (%)
Micro	90.9
Pequeña	6.0
Mediana	2.2
Grande	0.9

Tabla 1.3.- Composición del Sector Industrial en México

Si analizamos la información de la Tabla 1.3, se puede ver que alrededor del 97% de las empresas que conforman el sector son Micro y Pequeñas empresas, las cuales son de interés central en este estudio, mientras que las



empresas Medianas y Grandes tienen una presencia del 3% en este sector industrial.



Grafica 1.1 Composición del sector industria en México

De manera análoga, se muestra la composición del Sector Comercio en México tabla 1.4.

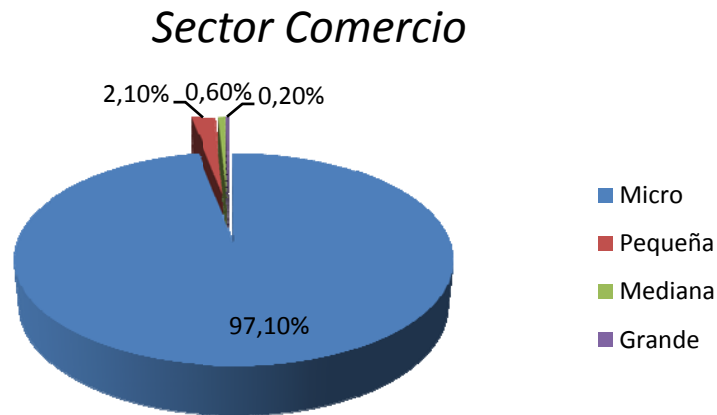
Tamaño	Porcentaje (%)
Micro	97.0
Pequeña	2.10
Mediana	0.60
Grande	0.20

Tabla 1.4.- Composición del Sector Comercial en México

De la información de la tabla 1.4, alrededor del 99.10% de las empresas que conforman el sector Comercial en México, son Micro y Pequeñas, mientras



que el 0.90% está conformado por las empresas Medianas y Grandes del Sector Comercio. Dicha información puede observarse en la Gráfica 1.2.



Gráfica 1.2. Composición del sector comercio en México

Finalmente se presenta en la tala 1.5 la composición de las empresas del sector servicios privados no financieros.

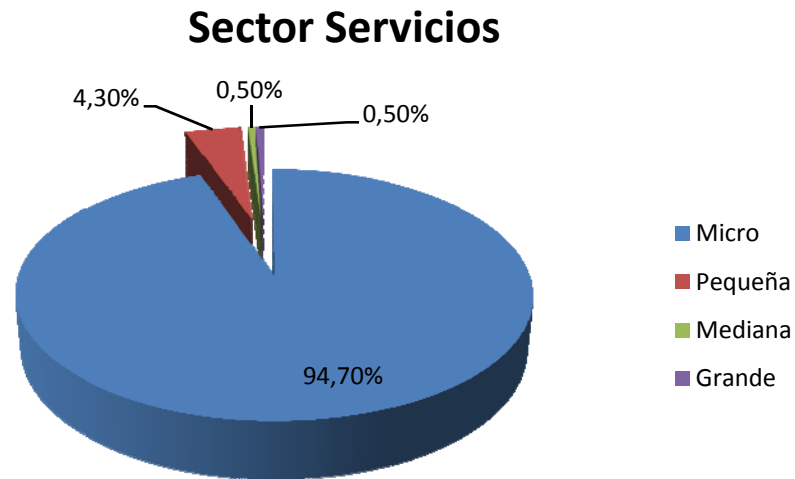
Tamaño	Porcentaje (%)
Micro	94.7
Pequeña	4.30
Mediana	0.50
Grande	0.50

Tabla 1.5.- Composición del Sector Servicios Privados no Financiero en México

Puede verse en la Tabla 1.5 que el 99% de las empresas que integran el sector Servicios Privados no Financieros en México son Micro y Pequeñas



empresas, mientras que solamente el 1% de las empresas del sector servicios cuentan con más de 101 trabajadores.



Grafica 1.3 Composición del Sector Servicios

Si realizamos una ponderación, respecto a la composición por tipo de empresas en todos los sectores, obtenemos la información que se presenta en la tabla 1.6.

Tamaño	% del Total de empresas en México
Micro	94.0
Pequeña	4.30
Mediana	1.20
Grande	0.50

Tabla 1.6. Porcentaje del total de empresas en México



De acuerdo al Censo Realizado en 2004, existe un total de 3, 005,157 empresas en nuestro país, por lo que los porcentajes presentados en la Tabla 1.6, pueden expresarse en número de empresas en la tabla 1.7.

Tamaño	Número de empresas en México
Micro	2, 824,848
Pequeña	129, 222
Mediana	36,062
Grande	15,026

Tabla 1.7 Numero de empresas en México por tamaño

De lo anterior puede verse que el número de empresa que conforman las micro y pequeñas empresas son 2, 954,069, mientras que las empresas que se consideran medianas y grandes son sólo 51, 088. Se puede inferir a partir de los datos presentados que son las empresas micro y pequeña, las que pueden llegar a generar más empleos en nuestro país, con sus repercusiones benéficas que esto conlleva, pero también, debido a que las empresas grandes están empezando a absorberlas, puede suceder lo contrario y acabar con fuentes de empleo. Las empresas grandes, y no hablar de las transnacionales, están empezando a terminar a las empresas micro y pequeñas, porque estas empresas no cuentan con un apoyo que les permita sobrevivir en el mercado mexicano. Se puede ver que ayudando a definir un rumbo claro a las empresas micro y pequeñas, ofreciendo herramientas como Planes Estratégicos, podemos incrementar el nivel de calidad de vida en nuestro país, impulsar el crecimiento y evitar que grandes corporativos acaben con empresas nacionales. Se ve que existe la necesidad de acercarse a estas empresas, para ofrecerles una ayuda que les permita posicionarse y despuntar en el sector al que pertenecen. Estas empresas han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, este tipo de empresas ha sido una gran oportunidad, a



través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios.

En la actualidad la empresa mexicana está compuesta en su mayoría por micros y pequeñas empresas que conforman el 98% del total de industria esto nos demuestra la importancia que reviste este tipo de industrias que conforman una parte fundamental en los procesos de recuperación y de reordenación de la economía nacional y en el cambio estructural del aparato productivo que el país requiere.

“Se estima que en 2006 existían en México 4, 007,100 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MPYMES. Es por ello que se creó la Subsecretaría para la Pequeña y mediana Empresa (SPYME) para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como promover la cultura empresarial enfocada al desarrollo nacional equilibrado en el país, que impulse las actividades económicas y el empleo de las regiones y municipios de menor desarrollo económico de México.”⁴

1.4 Características de las MPYMES.

Características generales de las Micro y Pequeñas empresas:

1. Sirven, a un mercado limitado o, dentro de un mercado más amplio a un número reducido de clientes.
2. El tamaño de estas empresas corresponde al programa de producción de cada una de ellas y a la capacidad de los empresarios para administrarlas.

⁴ SIEM Sistema de Información de Empresas Mexicanas, Artículo 15 septiembre del 2008 www.siem.gob.mx



3. Fabrican productos, con tendencias a cierta especialización, y usan procesos sencillos de fabricación.
4. Disponen de medios financieros limitados.
5. Sus equipos de producción y su maquinaria son sencillos.
6. Cuentan con personal reducido.
7. Utilizan materias primas locales de fácil acceso, no siempre conservables, o bien semi-terminados.
8. Los empresarios cooperan personalmente en la producción, la supervisión directamente, o la dirigen mediante un número reducido de supervisores.
9. Los empresarios tienen a su cargo las ventas de los productos, o las supervisan personalmente.
10. Sus sistemas de contabilidad y de control son sencillos.

Características estructurales de las Micro y Pequeñas empresas:

1. Valor de la Producción
2. Capital Invertido
3. Personal Ocupado
4. El Capital Fijo



5. El Consumo de Materias Primas
6. El Consumo de energía eléctrica
7. Lubricantes, Envases y Empaques.

Características funcionales de las micro y pequeñas empresas:

1. El ritmo con que va creciendo suele dilatar algún tiempo antes de que la diversidad y complejidad de sus funciones provoque la modificación su organización.
2. PERSONAL.- Los asuntos técnicos de producción, ventas, finanzas y otros, son tan elementales y reducidos que el gerente puede atenderlos personalmente
3. ABASTECIMIENTO (Compras).- Existe un universo o conjunto de necesidades que son relativamente fáciles de conocer previamente, lo cual facilita su adquisición. El volumen de operaciones y su rotación puede representar ventajas económicas, mediante un plan adecuado de compras.
4. PRODUCCIÓN.- Los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales; la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos; la mano de obra es decisiva.
5. CAPITAL.- La empresa y el capital por lo general son de propiedad individual.

En una empresa micro y pequeña por lo regular se está obligado a reducir costos, como ejemplo podemos mencionar el tratar de ahorrar sueldos lo que trae



como consecuencia más tarde serios problemas y tal vez la quiebra del negocio. En la actualidad, en nuestro país las empresas que se inician de pequeño tamaño gran parte están formadas por grupos de personas debido a que predomina la forma de sociedad anónima.

La empresa mediana

Algunas de las condiciones que determinan las características de este tipo de empresas:

1. El ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña empresa y puede serlo aun de la grande, ya que ésta, en un momento dado, para crecer tiene que asociarse o crear nuevas empresas sin cambiar sus grandes líneas de organización.
2. PERSONAL.- La complejidad en el desempeño de las funciones, así como en la resolución de problemas que se presentan, origina una mayor decisión del trabajo requiriendo una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que una sola persona pueda atender todos los asuntos. Es aquí donde surge la delegación de autoridad.
3. ABASTECIMIENTOS (Compras).- El numero o conjunto de necesidades de adquisición de elementos es un poco más complicado de definirse, preverse y programarse, sin embargo, esto se subsana con una adecuada estructura organizacional que permita la planeación oportuna y conjuntamente con todos los departamentos afectados.



4. MERCADOTECNIA (Ventas).- Abarca no solo el mercado local, sino también el regional y en algunos casos el nacional, pudiendo aun, y con las grandes facilidades que actualmente existen, traspasar las fronteras con sus productos. Se encuentra en plena competencia con sus similares.
5. PRODUCCIÓN.- Por lo que se refiere a este aspecto cuenta con un alto grado de mecanización y tecnificación no obstante pueden utilizar en gran medida la mano de obra directa.
6. FINANZAS.- Puede ser de propiedad individual, o en sociedad.

1.5 Las MPYMES en *la construcción*

La industria de la construcción es uno de los sectores más importantes y dinámicos ya que está vinculada con:

- Edificación
- Agua, Riego y Saneamiento
- Electricidad y comunicaciones
- Transporte
- Petróleo y Petroquímica
- Otras Construcciones

El sector de la Industria de la Construcción en México, de acuerdo con datos nacionales en la actualidad el 97% de las constructoras son micro, pequeñas y medianas empresas, el restante 3% son consideradas grandes. Del



conjunto de constructoras del país, el 57% trabajan para el sector Público y el 47% lo hacen para el sector privado.

Clasificación de las empresas constructoras:

La clasificación de las empresas es de suma importancia ya que dependiendo de su tamaño serán los problemas administrativos que se presenten durante su funcionamiento.⁵

Tipo de Problema	Empresa Pequeña	Empresa Grande
De Personal	El dueño o gerente conoce a toda su gente, califica su actuación y le resuelve sus problemas.	Los altos directivos no conocen a la inmensa mayoría de personal. Esta gente se identifica con sus jefes inmediatos.
Técnicos de producción, ventas y finanzas	Son elementales y reducidos en número, el dueño o gerente puede resolverlos casi todos.	Son muy complejos, se necesita emplear técnicos especialistas, los altos ejecutivos coordinan y toman la mayor parte de las decisiones, dentro de los objetivos y políticas generales.
Toma de decisiones	Son centralizadas, no requieren grandes planeaciones.	Son descentralizadas, se tiene que delegar, es necesaria una planeación a largo plazo y desarrollar una mayor técnica de comunicación formal.

Tabla 1.8 Problemas que presentan las empresas

Existen algunos criterios para clasificar las empresas constructoras por su tamaño y estos son: el de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) que es de acuerdo a miles de pesos corrientes y el de Nacional Financiera (NAFIN), que es de acuerdo a lo publicado en el diario oficial de la federación el 30 de diciembre del 2002 que aparece en la *tabla 1.1*.

⁵ DÍAZ DÍAZ, SALVADOR, Apuntes de la materia Administración de la construcción, DEPMI UNAM 2007



Debido al alto grado de subcontratación de personal en la industria de la construcción, se utiliza como variable de estratificación los ingresos reportados por las empresas, de tal manera que los rangos son calculados por un Sistema de computación (Glasser), que permite elaborar grupos de empresas o estratos homogéneos con base a varianzas mínimas y que se actualizan cada año con el Índice Nacional de Precios al Productor, Rama Construcción con Servicios, elaborados por el Banco de México.⁶

Criterio de estratificación de empresas afiliadas a la CMIC

Rangos de Estratificación		
(Miles de pesos)		
EMPRESAS	LÍMITE	
	INFERIOR	SUPERIOR
GIGANTES	70 767.0	EN ADELANTE
GRANDES	39 493.0	70 766.9
MEDIANAS	20 015.0	39 492.9
PEQUEÑAS	12 913.0	20 014.9
MICRO	1.0	12 912.9

Tabla 1.9 Estratificación de empresas afiliadas a la CMIC

1.6 Proceso administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

⁶ INEGI, Principales Indicadores de Empresas constructoras, Estadísticas Económicas, Octubre, 2008



Cinco son las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases; *fase mecánica*, compuesta por la planeación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? Y ¿Cómo se va a realizar? Respectivamente; la otra fase, *la dinámica* cuya implantación dentro de la organización, nos permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones.

1. *Mecánica Administrativa.*

- a) **Planeación.** Determinación del curso concreto de acción (misión, Visión, políticas, metas, objetivos procedimientos, métodos y programas).
- b) **Organización.** Estructuración técnica de las relaciones entre las jerarquías, funciones y obligaciones.

- 1) Jerarquías. Autoridad y responsabilidad de cada nivel.
- 2) Funciones. Como se dividen las grandes actividades especializadas.
- 3) Obligaciones. Lo que tiene que hacer cada unidad de trabajo, susceptible de ser desempeñado por una persona.

2. *Dinámica administrativa.*

- a) **Integración.** Procedimiento para dotar al organismo social de todos los medios que la mecánica administrativa señala como más necesarios para su eficiente funcionamiento.



- b) *Dirección*. Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro del grupo con el fin de que el conjunto de todos ellos realice del modo más eficaz los planes señalados (mando, autoridad, comunicación y supervisión).
- c) *Control*. Establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados y compararlos con lo planeado.



FIGURA: 1.1
Título: Etapas Principales del Proceso Administrativo

Con el propósito de clarificar la existencia de estas cinco fases del proceso administrativo, enseguida se presenta el significado de cada una de ellas.



1.6.1 Planeación.

Por planeación se entiende la selección de objetivos y la forma de una política administrativa, así como las reglas y procedimientos que reflejen dichos objetivos. La planeación es el primer paso del proceso administrativo y tiene como objetivo la determinación de planes y programas tendientes a la solución de problemas que se presentan en la empresa un curso de acción.⁷

La planeación se relaciona con implicaciones futuras de decisiones actuales o determinación del trabajo que debe ser realizado, a través de:

- a) *Misión*: Definición de la razón de existir de la empresa (naturaleza y alcance del trabajo que debe ser realizado).
- b) *Visión*: Estimación de lo que puede acontecer en el futuro (predicción del futuro).
- c) Establecimiento de objetivos y metas (determinación de los resultados que deben ser alcanzados).
- d) Establecimiento de planes y estrategias de acción (formas de conseguir los resultados).
- e) Establecimiento de los requisitos de oportunidad en el logro de los objetivos (el tiempo en que deben ser alcanzados).

⁷ SALVADOR MERCADO H., óp. cit., pág. 68-70.



- f) Determinación de los recursos requeridos para obtener los resultados predeterminados (la elaboración de presupuestos).
- g) Fijación de normas de operación, que nos permitan determinar las reglas o decisiones predeterminadas (fijación de políticas).
- h) Establecimiento de procedimientos (determinación de métodos y procedimientos sistemáticos para realizar el trabajo).

1.6.2 Organización

Una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos de toma de decisiones denominado planificación.

Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance. Los gerentes quieren estar seguros que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir objetivos verificables, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente en la estructura organizacional.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos, quienes debe realizar determinada tarea y



quien es responsable por determinados resultados; En esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

1.6.3 Integración

Integración es la determinación de las necesidades del personal y asegurar su disponibilidad para la ejecución de los trabajos.⁸

Integración de personal

Es la función relacionada con los recursos humanos, muy unida a la organización, consiste en ocupar puestos de una estructura con la consiguiente selección y capacitación de los puestos de trabajo.

Características:

- Establecimiento de sistemas que permitan detectar errores, desviaciones, causas y soluciones de una manera expedita y económica.
- Reclutamiento, selección e inducción a la empresa, de las personas que se han identificado dentro de las unidades organizacionales que componen la estructura de la empresa.

⁸ DÍAZ, DÍAZ, SALVADOR, Apuntes Administración de la Construcción, DEPFI, UNAM, 2007



- Desarrollo de los recursos humanos, o sea, el ofrecimiento de oportunidades a los empleados y trabajadores para que desarrollen en sus propias capacidades en relación con las necesidades de la organización.

1.6.4 Dirección.

Es la responsabilidad absoluta sobre la coordinación de recursos humanos y de capital de una empresa, para satisfacer en forma optima al cliente, al accionista y al personal que la integra de manera continua y perdurable:

- Asignación a cada empleado y trabajador de las funciones y rutinas específicas encomendadas a ellos de tal manera que se delimite con precisión la responsabilidad de trabajo que tienen.
- Influir en las personas para que trabajen en la forma deseada o influir en la motivación.
- Establecimiento de la comunicación o sea la implantación de un flujo efectivo de ideas y de información en todas las direcciones deseadas.
- Coordinación o sea la consecución de la armonía del esfuerzo del grupo mismo.

Las funciones más importantes que debe realizar el director de la empresa:

1. Tomar decisiones precisas y oportunas.
2. Imaginar un futuro deseable para la empresa y desarrollar un plan para hacerlo realidad.



3. Supervisar la implementación efectiva del plan estratégico y los planes operativos.
4. Estar enterado de todo lo importante que ocurre en la empresa.
5. Mantener una estructura organizacional sólida y a la vez flexible.
6. Asegurarse de que la empresa sea una creadora de valor permanente.
7. Proporcionar la motivación y productividad del personal.
8. Crear un ambiente de trabajo que fomente el bienestar, la superación y una alta productividad.
9. Asegurarse de que en la empresa se genere y aumente el conocimiento necesario para la operación diaria y el desarrollo futuro.
10. Continuar su preparación directiva permanentemente.
11. Formar líderes dentro de la organización.
12. Mantener un equipo gerencial fuerte e integrado.
13. Elegir y preparar a un sucesor.
14. Ser el guardián de los valores y la reputación de la empresa.
15. Facilitar el trabajo de todo el personal sin interferir, y proporcionarle los recursos necesarios.
16. Ser abogado de los clientes de la empresa.



17. Monitorear continuamente el entorno y hacer los ajustes necesarios y oportunos al plan estratégico.
18. Estar siempre en busca de oportunidades.
19. Propiciar la innovación en la empresa.
20. Representar a la empresa públicamente.
21. Evaluar frecuentemente el desempeño de la empresa y de su personal.
22. Estar al tanto del desempeño financiero y del aprovechamiento de los activos de la empresa.
23. Asegurarse de cumplir estrictamente con los requerimientos fiscales.
24. Salvaguardar los activos de la empresa.
25. Mantener informado y aprovechar al Consejo de Administración.

1.6.5 Control.

Establecimiento de sistemas que permitan detectar errores, desviaciones, causas y soluciones de una manera expedita y económica.

Funciones de control, o sea, asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos:

- Establecimiento de estándares de tal manera que tengamos normas de ejecución efectiva en la consecución de los objetivos y metas propuestas.



- Evaluación de lo realizado o alcanzado contra la ejecución o resultados planeados o esperados. Esta evaluación implica necesariamente una medición de la ejecución.
- Toma de decisiones correctivas para lograr el mejoramiento en la ejecución de los objetivos.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas.

- El control establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y



consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.



CAPITULO 2

PROBLEMAS

DE LAS

MPYMES



2. Problemas de las MPYMES

2.1 Principales problemas de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Uno de los subsectores más importantes de la industria nacional lo constituye, sin duda, la micro, pequeña y la mediana empresa (MPYMES). Podemos clasificar a las MPYMES como aquellas empresas que carecen de una plataforma suficiente para poder ser consideradas grandes empresas. Las estadísticas elaboradas por el INEGI manifiestan que esta clase de organizaciones representa el 98% del sector en México.

2.1.1 La problemática externa e interna en micro, pequeñas y medianas empresas.

La problemática que presenta este importante subsector es compleja, sin embargo, es posible agruparla a través de factores externos e internos.

Como problemas externos podemos mencionar problemas que se encuentran en el entorno de la organización, siendo parte del medio ambiente. Estos problemas afectan a todas las entidades económicas del país. Independientemente del giro de su negocio, de sus ventas o del capital invertido; y cuya alternativa de solución en la mayoría de los casos, es adaptarse y aprender a dar respuesta rápida a las variables incontrolables, por medio de las fortalezas de la organización.⁹

⁹ SALVADOR MERCADO H., Administración de Medianas y Pequeñas Empresas Estrategias de Crecimiento, ed. PAC, S.A. de C.V., págs. 307-315



Entre los problemas externos más importantes se encuentran los siguientes:

- Inestabilidad económica.
- Altas tasas de interés.
- Excesiva burocracia para acceder a los créditos.
- Elevadas tasas de impuestos.
- Falta de estímulos fiscales.
- Falta de políticas industriales pertinentes bajo nivel de agremiación y representatividad.
- Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación.
- Deficiente abasto de insumos debido a sus reducidas escalas de compra.

Actualmente las micro y pequeñas empresas se enfrentan a graves problemas con relación a los insumos ya que debido a su escala de compra los costos de las materias primas son muy altos, los proveedores son más exigentes en cuanto a sus condiciones de pago y es escaso el poder de negociación con ellos en cuanto a los plazos de entrega ya que generalmente les dan preferencia a sus clientes más grandes. Por otra parte los inventarios que manejan los micros y pequeños empresarios son proporcionalmente mayores debido a su falta de proyección de lo que van a vender.



Las micro y pequeñas empresas necesitan que la materia prima o los insumos sean de calidad, que lleguen a tiempo, en forma ágil y eficiente lo cual representa un importante factor para concluir exitosamente con la distribución de los productos a los consumidores nacionales y extranjeros.

Sin duda alguna otro factor importante corresponde a calidad, la apertura comercial y la revolución de las comunicaciones han permitido que se comparen fácilmente las calidades disponibles en todos los mercados del mundo, con esquemas de normas internacionales cada vez más estrictas, así como sistemas de certificación de calidad que permitan otorgar una garantía de calidad a los consumidores de productos mexicanos, por lo que se ha vuelto indispensable crear una cultura de calidad en las micro y pequeñas empresas y apoyar en el financiamiento desde la asesoría técnica, la capacitación y la implementación de controles estadísticos a fin de lograr la calidad total en la empresa.

Otro aspecto fundamental es el diseño, ya que para poder presentar y vender mejor un producto se debe considerar sus características distintivas ya sea en su empaque o en la promoción de un servicio poniendo especial énfasis en todos aquellos productos en los que hay capacidad para exportar, así como los que enfrentan la competencia interna.¹⁰

La problemática interna es un conjunto de problemas que el empresario y su personal tiene incidencia directa, ya que la viven de manera cotidiana y existe capacidad de respuesta por los directamente involucrados (stakeholders) para su solución, esta clase de problemas se pueden agrupar en operativos, financieros y estratégicos.

Algunos problemas internos de mayor relevancia pueden ser los siguientes:

- Escases de los equipos directivos y carencia de mandos medios calificados.

¹⁰ Observatorio de la Economía Latinoamericana, Economía de México, Revista Académica de Economía



- Falta de programas adecuados de capacitación y adiestramiento.
- Tendencia a la improvisación.
- Estándares de calidad inadecuados.
- Desventajas competitivas debido a sus bajos niveles de producción y no planificadas.
- Bajos niveles de organización y gestión.
- La variabilidad en la calidad del producto.
- El no poder establecer la calidad del producto en términos de las necesidades del usuario.

2.1.2 Financiamiento

En México sólo una tercera parte de la población económicamente activa tiene capacidad para contratar un crédito en el Sistema Financiero Nacional y esta restricción es mayor para el financiamiento de la inversión empresarial.

Entre los factores que más dificulta obtener el crédito bancario destacan las elevadas tasas de interés, en particular las garantías de crédito son barreras infranqueables debido a que los micros y los pequeños empresarios no disponen de inmuebles o propiedades para otorgar como garantía real.



El problema del financiamiento en las empresas pequeñas y medianas siempre se coloca en primer lugar. La mayoría de las empresas pequeñas están subcapacitadas y no pueden comprar el equipo necesario, o aún financiar sus compras de materias primas y los pagos de salarios. La formación técnica presenta tres razones por las cuales las empresas pequeñas están colocadas en desventaja respecto a las grandes empresas:

- El costo del manejo de pequeños préstamos los hace poco atractivos por las instituciones financieras.
- El costo de investigación de la capacidad de crédito de estos pequeños negocios es generalmente costoso para el medio financiero.
- El riesgo de un desfaldo es muy fácilmente producible en los pequeños negocios.

El problema de financiamiento para las pequeñas empresas, es la escasez a la que se enfrentan los propietarios y administradores para allegarse los recursos necesarios para el financiamiento y la utilización creciente de sus equipos e instalaciones, recursos técnicos y naturales.

Aunado a la carencia de una cultura de medición; la falta de cultura de los micro, pequeños o medianos empresarios de medir la rentabilidad de una empresa por medio de estados financieros o balances generales por tanto no conocen con claridad cómo va la empresa, no miden el desempeño de su empresa.



2.1.3 Organización y Administración

Sabemos que el factor humano es clave del desarrollo económico y que el adiestramiento de las personas que ocupan puestos administrativos es básico. El factor mencionado anteriormente, es también una causa de que los negocios pequeños no obtengan financiamiento fácilmente, puesto que estos industriales ignoran cómo efectuar una correcta operación y las posibilidades del mercado, porque carecen sobre todo de los conocimientos técnicos para elaborar un buen producto, o ignoran cómo plantear y administrar una expansión de su negocio.

2.1.4 Tecnología

Los problemas técnicos en las empresas pequeñas suelen encontrarse desde los proyectos de instalación e inversión, los proyectos de inversión dado lo reducido de los recursos disponibles, se enfrentan al problema de no encontrar una relación entre la capacidad efectiva y la capacidad deseada. Este problema se pone en evidencia cuando se analizan las capacidades de las diversas máquinas.

Cuando los procesos y operaciones productivas son de diferente grado de mecanización, el problema de la no utilización adecuada de la maquinaria, se agudiza en las diversas etapas del procesamiento, por las que tienen que pasar los artículos, generalmente, hay varios procesos u operaciones cuya lentitud no puede superarse sino con una maquinaria muy costosa, que es difícil conseguir en el mercado inmediato, de ahí que, lo que tenga que utilizar más, es la mano de obra directa, la que aumentará el costo de producción.



2.1.5 Mercado

Los micro productores y las pequeñas empresas necesitan tener una imagen, una identidad porque son ellos los más necesitados de diferenciarse para atender un determinado nicho de mercado ya que compiten contra las grandes corporaciones; Si las pequeñas, medianas y microempresas no logran esta diferenciación, sus posibilidades de sobrevivencia en el mercado son muy limitadas.

Hay muchas posibilidades y recursos para que un pequeño productor pueda posicionar sus artículos. No necesariamente la imagen se materializa en un logotipo, en una etiqueta; el concepto se transmite por un sistema de posicionamiento elemental que es la referencia de boca a boca.

En la imagen de las micro y pequeñas empresas el gran componente es el diseño, el talento y la identificación del por qué soy diferente junto con lo que producen las grandes corporaciones. El talento del empresario consiste en identificar cuál o cuáles son los factores que pueden constituirse en las ventajas comparativas ya que éstas son las que le interesan al cliente. En muchos productos el factor precio no es lo que provoca la decisión de compra, muchas veces es la presentación o la funcionalidad.

La cuestión de cuánto se requiere de recursos económicos para posicionar la imagen, es más una decisión o una respuesta de inteligencia, de talento, que de dinero. Hay muchos productos que se han posicionado pero no por la gran publicidad que hacen; esto tiene que ver con la segmentación de mercados esa es la forma inteligente de invertir en posicionamiento.



Existen casos de micro productores y pequeños empresarios que están conscientes que esta es una inversión que no les va a descapitalizar en primer lugar, y segundo, que les va a dar muy buenos resultados en término de ventas y, por lo tanto, de ganancias. Invertir en diseño es muy rentable; lo importante no es pensar en si es caro el tener un nuevo envase o una imagen, sino, en si dicha inversión va a ser redituable. Se puede tratar de establecer una imagen de productos que no tienen muchos componentes para ser exitosos por el producto mismo pero, tarde o temprano el consumidor reflexionará y el producto saldrá del mercado.

Esperar que un pequeño empresario, realice estudios especializados y los análisis correspondientes previamente a su inversión, o que destine una cantidad de su capital para este fin, no pasa de ser un buen deseo optimista.

Cuando cierta actividad productiva presenta gran perspectiva de ganancias reales o aparentes surgen normalmente los competidores que podemos presentarlos de las siguientes formas:

- La proliferación de pequeños negocios, sobre el mismo producto hasta que el mercado más inmediato se satura, o se cubre, hasta el límite, que se establece por un determinado nivel de satisfacción; o la meta que determina las capacidades de producción de los oferentes; o del mercado en que se logra penetrar.
- Ante la posibilidad de éxito en la producción y venta de un artículo, o una línea de productos, proliferan un cierto número de pequeños competidores, hasta el momento en que aparecen uno o varios fabricantes mayores, con recursos financieros, técnicos y administrativos muy superiores a los ya establecidos. Esta competencia le permite a la gran organización desplazar



completamente a los pequeños competidores en forma inmediata, sí logra relegarlos al mercado marginal durante cierto tiempo.

Las empresas pequeñas que resistan a la competencia se verán sometidas a un estancamiento, después del cual, lo más probable, es que desaparezcan. Sólo aquellas compañías que logren ponerse al día en las nuevas técnicas de producción y distribución, podrán mantenerse en el mercado, o de lo contrario, irremediablemente desaparece.





CAPITULO 3

PLANEACIÓN

ESTRATÉGICA Y

BALANCED

SCORECARD



3. Planeación estratégica y Balanced Scorecard

3.1 Conceptos básicos de planeación estratégica.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa; es decir, su tamaño además de las situaciones con su entorno, y con base en estas diseñar estrategias adecuadas.

Debido al ambiente en el cual se desarrollan las empresas de nuestro país todas las empresas, incluyendo las MPYMES, que son un poco más vulnerables a los ataques de la competencia y entornos cambiantes, tienen que tener un rumbo firme, saber hacia dónde dirigirse, la planeación es el medio por el cual puede lograrse y no debe verse como un lujo que solo pueden darse las empresas grandes.

Para lograr la implementación y sobre todo la aceptación de las estrategias creadas en un proceso de planeación para una empresa, no solamente deben de intervenir los mandos superiores en la elaboración de estrategias, sino también deberá haber participación de los mandos medios y mandos operativos, puesto que puede suceder que los mandos superiores y medios no estén demasiado cerca del campo de acción por lo cual presentarían ciertas carencias en sus propuestas, dado que no serían del todo operables. Se debe de dejar muy en claro que un plan es un compromiso por toda la empresa y no nada más por los mandos directivos y mandos intermedios.



Es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que se van a ejecutar.

3.1.1 Evolución de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Las empresas más importantes fueron aquellas que desarrollaron sistemas de planeación estratégica, denominados sistemas a largo plazo, desde entonces la planeación estratégica se ha ido perfeccionando al grado de que todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.¹¹

La Planeación Estratégica se identifica con la década de los 60, como resultado natural de la evolución del concepto de Planeación. Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias).

En la década de los sesenta, se usaron los términos “planeación a largo plazo” “planeación corporativa completa”, “planeación directiva completa”, “planeación general total”, “planeación formal”, “planeación integrada completa”, “planeación corporativa”, aunque ahora se define como planeación estratégica, existen muchas definiciones para los términos antes mencionados, las cuales varían en cuanto al nivel de abstracción, sustancia y aceptación general.

En la planeación estratégica se consideran cuatro puntos:

¹¹ STEINER, George, A. Planeación Estratégica 1983, Ed. Continental Pág.7



a) El porvenir de las decisiones actuales.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión o intención que se debe tomar.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen, los cuales pueden ser aprovechados para lograr que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

b) Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos, metas y estrategias para buscar resultados esperados. También, es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a la realidad.

Es un proceso administrativo a desarrollar para mantener una relación entre los objetivos y los recursos de la empresa y las cambiantes oportunidades del medio ambiente. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar las actividades, productos o servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.



La planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos, las metas y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la empresa desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planeación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

c) Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas.

d) Estructura

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos; programas a mediano plazo; y presupuestos a corto plazo; relacionados con planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático formal de una empresa para establecer sus propósitos, metas, estrategias y desarrollar planes detallados para lograr resultados esperados.

La Planeación Estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.



No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales, es un enfoque de sistemas para guiar una organización o empresa a través de su medio ambiente, para lograr las metas.

La planeación estratégica se define como una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la empresa y la formulación y puesta en marcha de estrategias para crear o preservar ventajas, todo esto en función de la misión, objetivos y metas, del medio ambiente y de los recursos disponibles.

3.1.2 Misión

La planeación de la misión corporativa de una empresa representa sin duda, el capítulo más complejo de la planeación estratégica. Aunque la misión no ocupa más de cinco o diez líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de planeación.¹²

Para una empresa la misión significa el objetivo más elevado. De ella se desprenden todos los demás objetivos y etapas, hasta un paso de un proyecto. No hay propósitos, fines y objetivos más allá de la misión. Esto significa que la misión tiene que ser un reflejo fiel del último propósito, del objetivo más alto y de la finalidad última de la empresa. Se obtiene una razón de ser con estas características únicamente en aquellos casos en que todos los participantes de una unidad de planeación discuten los posibles contenidos a fondo y llegan a un consenso acerca de la versión definitiva. Solo de esta forma los integrantes de una unidad de planeación logran una plena identificación con el contenido de su misión.

¹² SACHSE, Mathtías, Planeación Estratégica en Empresas Públicas, 1990, Ed. Trillas, pg.43



Cuando se trata de concretar el propósito de la organización en una combinación apropiada de estabilidad, utilidad y crecimiento se esperará una gran confusión. Se debe subrayar la poca ayuda que prestan para estos efectos los grupos de influencia externa. Sin embargo por más abstractas que sean las excepciones, revelarán el espíritu dentro del cual se debe ubicar el propósito. Los dirigentes no deben evadir la determinación de los propósitos por completo, tampoco continuar con la acostumbrada configuración mercado-producto, no deben concentrarse en la productividad guardando en mente los motivos de utilidad y estabilidad. Esto puede funcionar siempre y cuando los interesados también deseen productividad.

Existen tres maneras básicas para evitar la obsolescencia de la misión:

- a) Cuando una compañía revisa y actualiza su razón de ser una vez al año. Esta alternativa sigue siendo el procedimiento más frecuente pero no permite una perspectiva a largo plazo. La orientación básica del negocio está enfocada primordialmente a corto plazo.
- b) Cuando los gerentes diseñan de antemano su misión a largo plazo pensando en que los elementos a corto plazo se encuentran implícitamente dentro del contenido a largo plazo. Aunque tal opción refleja una cultura de planeación estratégica más profesional, los elementos a corto plazo frecuentemente siguen siendo imprecisos.
- c) La tercera posibilidad consiste en una especie de combinación entre las dos primeras opciones.
 - Paso 1. ¿Qué podríamos hacer? (muy largo plazo). Esta pregunta contiene componentes casi especulativos. Los tomadores de



decisiones se preguntan por los alcances teóricamente posibles dentro de un plazo muy largo e indeterminado. Exploran las posibilidades para nuevos productos y mercados. Al preguntar: “¿Cuál podría ser nuestra misión?”, los dirigentes moldean la estructura a largo plazo de su empresa (figura 3.1). De hecho tratan de pensar más allá de las barreras impuestas por la operación diaria a estas alturas, los directivos no deberían limitar la creatividad al vincular las misiones a muy largo plazo preguntándose por la factibilidad y recursos necesarios.

- Paso 2. ¿Qué podemos hacer? (largo plazo). Esta segunda pregunta concreta el paso 1 sin detallar acciones; en cambio este paso se concentra en los objetivos factibles y deseados del paso 1. La contestación revela el tramo futuro del negocio y el propósito de la empresa actual. Esta misión, una vez aprovechada, tiene que ser desglosada en estrategias, tácticas, etc.
- Paso 3. ¿Qué tenemos que hacer? (corto plazo) la última pregunta está relacionada con la gama actual del negocio como consecuencia la misión que resulta demuestra el carácter a corto plazo, que tal vez no estará en vigor durante más de un año. Estas misiones no prevén grandes cambios por lo tanto los planes de acción que surgen de la misma están enfocados básicamente a la optimización de la presente operación.

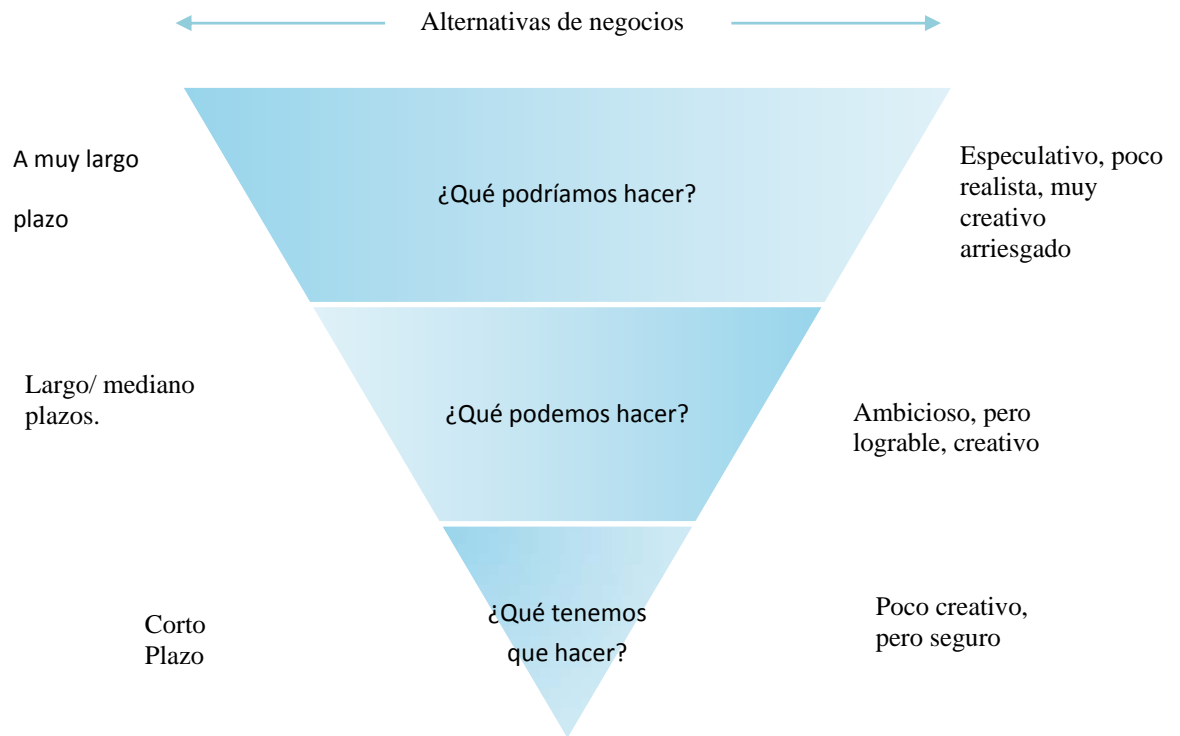


Figura 3.1 Niveles de misión FUENTE: SACHSE, *Matthías Op. Cit* pág. 10

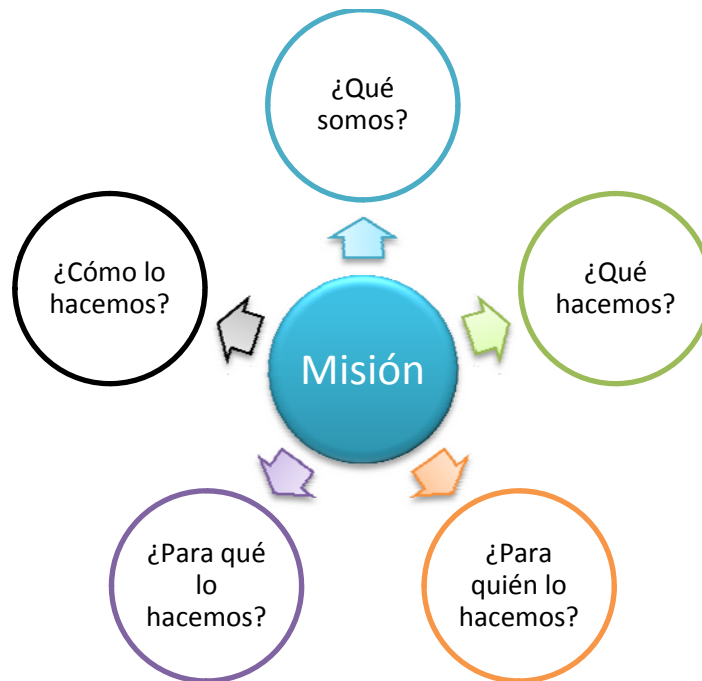
La misión de la empresa nos permitirá delimitar el alcance y hacia donde se quiere conducir la empresa. Si se carece de una Misión, al La visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

pasar el tiempo la empresa podría llegar a olvidar su identidad o descuidar aquellos pequeños detalles que la hacían atractiva hacia sus clientes y que le brindaban cierto posicionamiento dentro de su mercado.

La misión de una empresa debe de considerar las necesidades que se desean satisfacer del consumidor a través de sus productos o servicios, debe de señalar cuál va a ser el mercado que se desea atender, los productos o servicios con que se va a emplear para elaborar los productos o servicios, y de ser posible



debe de definirse también los sistemas de distribución que se necesitarán para hacer llegar al cliente los productos o servicios.



3.1.3 Visión

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.



La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Importancia de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.



La visión debe ser lo suficientemente clara y detallada para que no se preste a ambigüedad y queden claras las líneas de acción para alcanzarla.

La visión también es definida de la siguiente manera:

Es la expresión de un sueño, fantasía, revelación, percepción o imaginación que algunas personas tienen para la implantación, desarrollo o consolidación de una organización o empresa en sus actividades, servicios o productos que la sociedad requiere o demanda, es decir, la visión es la percepción simultánea de un problema y su solución de manera novedosa.

3.1.4 Objetivos empresariales y del empresario

Junto con la Misión y Visión los objetivos empresariales servirán para poder dirigir a la empresa adecuadamente. Los objetivos empresariales definirán que es lo que se espera de la empresa, hasta donde se desea que crezca la empresa, que mercados se esperan abarcar, la duración de la empresa.

Los objetivos del empresario estarán formados por todo aquello que el empresario espera que la empresa le dé. Algunos ejemplos son los que se enuncian a continuación:

- Que la empresa le sirva como fuente de ingreso segura.
- Al ser director de una empresa le otorgue un posicionamiento social.

Los objetivos del empresario responderán la pregunta: ¿Por qué tener invertido el dinero en la empresa y no en alguna otra inversión?, es decir, que valores agregados o costos de oportunidad le genera la empresa al empresario.



3.2 El Balanced Scorecard

La medición del rendimiento organizativo es uno de los retos más críticos a los que se enfrentan las empresas, ya que puede tener un papel clave en aspectos como el desarrollo de planes estratégicos, la evaluación del logro de los objetivos de la empresa o los incentivos de los directivos entre otros.

Durante mucho tiempo los modelos de medición del rendimiento se han venido centrando únicamente en los resultados financieros. Pocos académicos y profesionales cuestionaban esas medidas de carácter exclusivamente financiero, hasta que la fuerza competitiva de las empresas americanas declinó a principios de los 80. Las nuevas circunstancias obligaban, como afirma el Doctor Robert Kaplan, “a pasar del énfasis en el corto plazo de las medidas financieras al del largo plazo con las no financieras”. Por ello, de acuerdo con Robert Kaplan el ámbito de la contabilidad de gestión no solo ha de contemplar medidas de carácter financiero, sino también medidas de carácter no financiero, ya que los objetivos financieros probablemente no serán los indicadores más importantes a corto plazo del éxito a largo plazo.

No es nuevo sin embargo, el reciente interés en la combinación de medidas financieras y no financieras. Al menos es de principios del siglo XX, empresas y a veces sectores enteros, han intentado complementar sus medidas operativas con alguna indicación de resultados no financieros.

Pero ha sido en los últimos años cuando se ha asumido con carácter general la insuficiencia de las medias o indicadores financieros como consecuencia de la observación de que existen múltiples variables cuya evaluación y seguimiento es de vital importancia para el éxito de la empresa y que, sin embargo, no son susceptibles de valoración económica. Este argumento ha



sido también defendido por aquellos autores que han tratado el tema de la relevancia de la contabilidad de gestión. Por otra parte, la gestión de la calidad total ha destacado la importancia de la integración de medidas no financieras en los sistemas de contabilidad de gestión.

3.2.1 Origen y Definición del Balanced Scorecard

Los orígenes del Balanced Scorecard¹³ (BSC) datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute participo en un estudio de múltiples empresas denominado “la medición de los resultados en la empresa del futuro”. De esta manera, el Doctor David Norton, director general de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y el Doctor Robert Kaplan como asesor académico de Harvard. Dicho estudio fue motivado dada la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición del desempeño solo dependían de la contabilidad financiera y se estaban volviendo obsoletos, obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico. Siendo entonces la visión de Kaplan y Norton la más actual y popular del concepto de Cuadro de Mando Integral. Su Balanced Scorecard o Cuadro de Mando pretende ser algo más que una mera herramienta de control de gestión tradicional sirviendo básicamente como un instrumento de comunicación e información de la estrategia hacia todos los niveles de la organización, en el BSC los diferentes indicadores (financieros y no financieros) han de formar una serie de objetivos y medidas claramente vinculados y coordinados, ya que deben reflejar las relaciones causales tendentes al logro de los fines últimos de la organización o empresa.

Como resultado de este estudio se logró establecer el Balanced Scorecard organizando en torno a cuatro perspectivas muy precisas:

¹³ KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P., Cuadro de Mando Integral 3^{da} Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2002



- Financiera
- Cliente
- Procesos internos
- Formación y aprendizaje.

Se define entonces el Balanced Scorecard, como una herramienta que traduce la misión, visión y estrategia de una organización en un marco de trabajo para la medición, establecimiento de metas y conexión de las iniciativas estratégicas a los objetivos estratégicos. Sistema de medición equilibrado incluyendo indicadores financieros y no financieros.

El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Balanced Scorecard continúa poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los indicadores de desempeño de esos objetivos financieros. Se puede apreciar en la figura 3.2 como el centro de la construcción de un Balanced Scorecard se vuelve la visión y la estrategia de la organización. Además de que cada perspectiva contará con objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

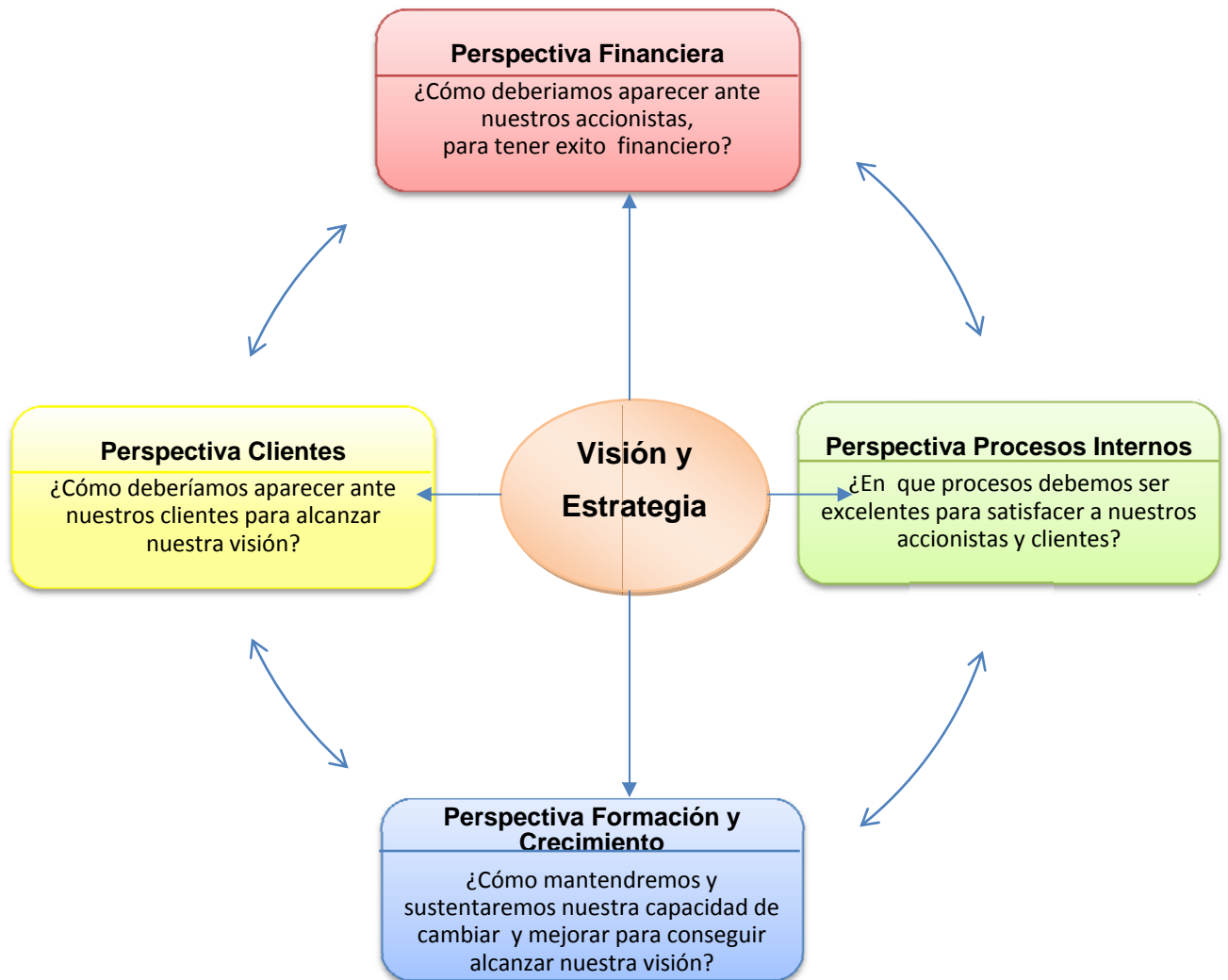


Figura 3.2 The Balanced Scorecard (D. Norton & R. Kaplan)

3.2.2 Las perspectivas del Balanced Scorecard

Perspectiva Financiera

Al construirse esta perspectiva, la pregunta planteada es la siguiente:

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?



Los objetivos financieros generalmente representan metas claras y de largo plazo, esto para empresas que buscan utilidades. Para la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, reducción de costos, aumento de la productividad y la utilización de los activos entre otros, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Por tanto los objetivos financieros son útiles para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, y muestran resultados de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la obtención de mejores resultados.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, crecimiento en las ventas o la generación de flujo de efectivo.

Perspectiva del Cliente

Al construirse esta perspectiva, la pregunta planteada es la siguiente:

*¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros
clientes para alcanzar nuestra visión?*

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la empresa, además de las medidas de desempeño de la misma en esos segmentos seleccionados.



Bajo esta perspectiva se desarrollan indicadores clave sobre los clientes, su satisfacción, retención, fidelidad, adquisición, rentabilidad, incremento de cuota de mercado en los segmentos seleccionados entre otros.

Esta perspectiva captura la habilidad de la organización para proveer bienes con calidad, servicio o eficiencia en su entrega así como todo lo concerniente a servicio y satisfacción del cliente. El Balanced Scorecard requiere que los gerentes traduzcan su declaración de misión en servicio al cliente mediante medidas específicas que reflejen factores que realmente importan a los clientes.

Dentro de la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, se debe traducir la visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes, Kaplan y Norton mencionan “Las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo terminan no siendo nada para nadie, o sea para todo el mundo”.

La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Existen algunos atributos que pueden ser organizados de la siguiente manera:

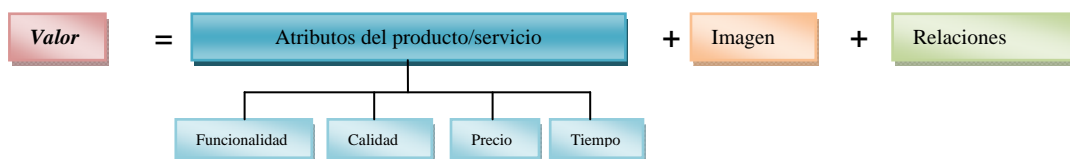


Figura 3.3 Propuesta de valor para el cliente



Perspectiva del Proceso Interno

Al construirse esta perspectiva, la pregunta planteada es la siguiente:

*¿En qué procesos debemos ser excelentes
para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?*

En esta perspectiva, se deben indicar aquellos procesos críticos es decir aquellos procesos que tendrán mayor impacto tanto en los accionistas como en la satisfacción del cliente, es necesario analizar la perspectiva financiera y la de clientes.

Esta perspectiva se encuentra íntimamente ligada con la cadena de valor, la cual consta de tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

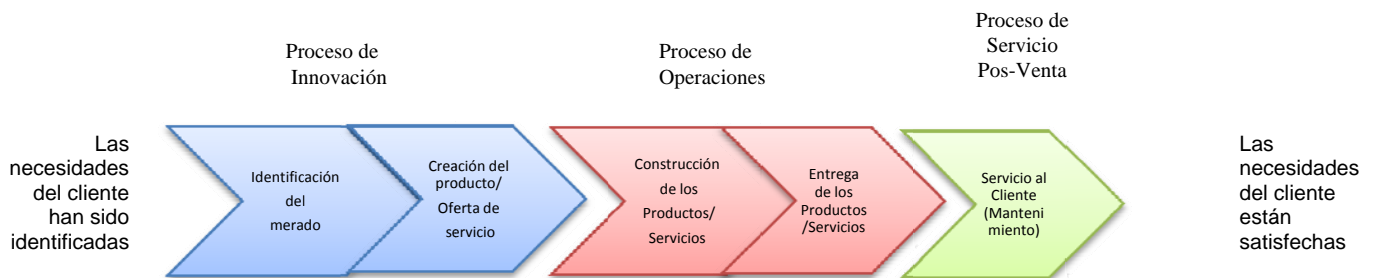


Figura 3.4 Modelo de cadena genérica de valor Perspectiva el Proceso Interno



Perspectiva de Formación y Aprendizaje

Al construirse esta perspectiva, la pregunta planteada es la siguiente:

*¿Cómo mantendremos y sustentaremos
nuestra capacidad de cambiar y mejorar para
conseguir alcanzar nuestra visión?*

Los objetivos de esta perspectiva deben de orientarse en proporcionar la infraestructura necesaria que permita que se alcancen los objetivos del Balanced Scorecard, Las medidas de los clientes y los procesos internos identifican los parámetros que la organización considera más importantes para el éxito competitivo. En un ambiente de competencia que cambia y se intensifica cada vez más, requiere que las organizaciones realicen mejoras continuas en sus productos y procesos actuales y además deben tener la habilidad para introducir nuevos procesos, Norton y Kaplan resaltan tres categorías principales de variables en esta perspectiva.

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

3.2.3 Indicadores en el Balanced Scorecard

Un indicador es una descripción compacta de observaciones, resumida en números o palabras. Dichas observaciones se pueden referir a un tema en concreto, los cuales permiten entre otras cosas, establecer diferencias,



comportamientos y tendencias. Los indicadores son datos y se basan en observaciones reales.¹⁴

Por tanto para que un indicador sea útil es necesario definir que se quiere medir y para qué.

Los indicadores deben proporcionar a cada responsable de dependencia o área, en forma sintetizada, la información que es relevante y concederle elementos de juicio para la toma de decisiones.

Se diseñan y seleccionan indicadores para el Balanced Scorecard con el propósito expreso de influir sobre la comunicación dentro de la empresa.

Existen diversos tipos de indicadores entre los cuales se encuentran los siguientes:

Indicadores de Insumo. Miden la cantidad, calidad, costo y otros atributos de los recursos empleados para crear los bienes y servicios que requiere la empresa, estos indicadores nos permitirán conocer la distribución relativa de los insumos, su comportamiento en el tiempo y la relación de un insumo básico con el total de insumos utilizados en la producción de la empresa

Indicadores de Proceso. Dan cuenta de un proceso y de su puesta en marcha, miden cambios inmediatos (logros) como resultado de las actividades

Indicadores de producto. Miden los productos físicos (bienes y servicios) obtenidos con las actividades, dan cuenta de las metas planeadas.

¹⁴ NILS.GÖRAN,ROY, MAGNUS, Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral , 1999 Ed. Gestión 2000



Indicadores de efecto. Miden resultados intermedios que surgen del uso de los productos y servicios del proyecto o programa.

Indicadores de impacto. Miden el grado de alcance que logran las acciones y los cambios son atribuibles a dichas acciones; también permiten examinar las consecuencias no previstas en los afectados, ya sean positivas o negativas.

Indicadores de Contexto. Caracterizan a un elemento a nivel macro, expresando sus dimensiones básicas.

El uso y el propósito que se pretende de cada indicador debe ir bien definido, algunos indicadores sólo se crean para proporcionar la descripción más neutra posible de una empresa y no se hace ningún juicio o valor, mientras que en otros casos el propósito específico es permitir las comparaciones o incluso fijar metas y controlar avances. Figura 3.5

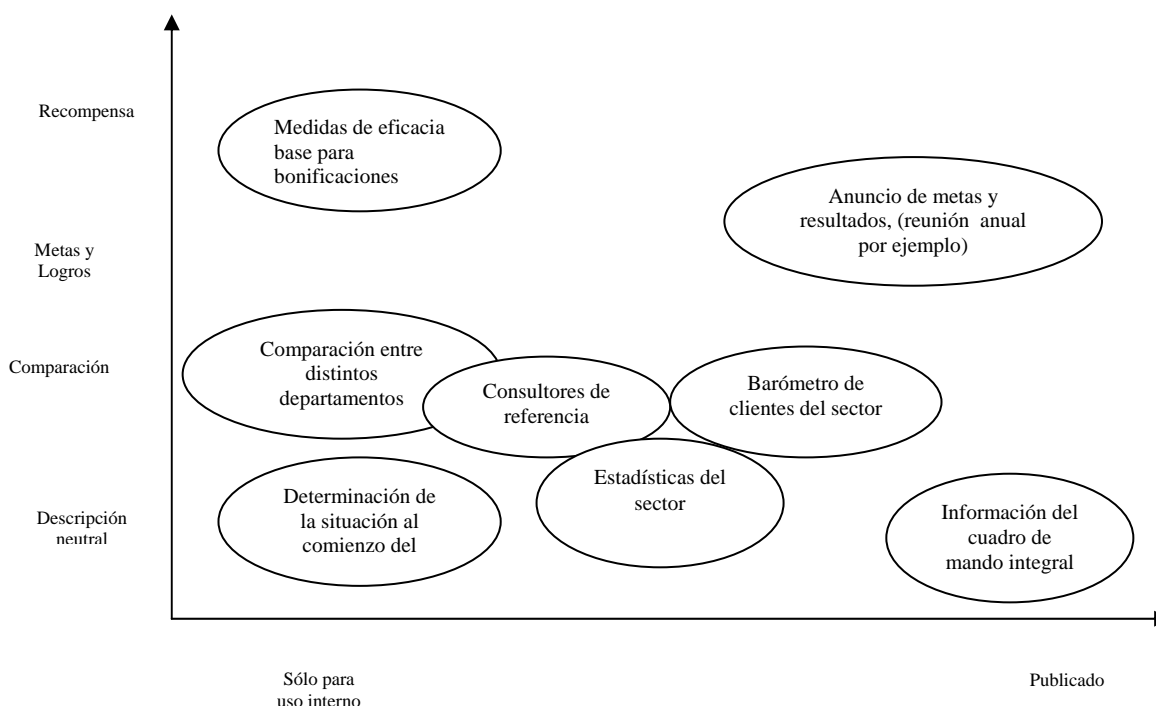


Figura 3.5. Algunos ejemplos de diferentes propósitos y uso de las mediciones.



Indicadores Financieros

La información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, se encuentran el Balance General y el Estado de Resultados (estado de pérdidas y ganancias) los cuales son preparados al final del ejercicio fiscal por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad de la organización para generar flujos favorables y utilidad, según la recopilación de los datos contables.

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero en las organizaciones es el uso de las razones financieras, ya que éstas pueden medir con un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa.

Razones financieras:

1. Rendimiento		
Margen de Utilidad	$\frac{BAlI}{Ventas} =$	Margen total disponible para cubrir gastos de operación y obtener una utilidad.
Margen de utilidad neto	$\frac{Beneficio\ Neto}{Ventas} =$	Rotación de ventas.
Rentabilidad económica (ROA)	$\frac{Beneficio\ Neto}{Total\ Activos} =$	Retorno de la inversión total para accionistas y acreedores.
2. Liquidez		
Liquidez (razón circulante)	$\frac{Activo\ Circulante}{Pasivo\ Circulante} =$	Margen total disponible para cubrir gastos de operación y obtener una utilidad.



<i>Prueba ácida</i>	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} =$	Capacidad de la compañía para pagar sus obligaciones de corto plazo sin tener que vender su inventario.
<i>Disponibilidad</i>	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Deuda Corto Plazo}} =$	Indica que porcentaje representan las deudas a corto plazo con respecto al disponible de la empresa.
3. Endeudamiento		
<i>Endeudamiento</i>	$\frac{\text{Total de Deudas}}{\text{Total Pasivo}} =$	Indica el balance entre deuda y el pasivo total.
Razón Deuda a Capital	$\frac{\text{Total Deudas}}{\text{Capital Contable}} =$	Compara los fondos de los acreedores contra los de los accionistas
Razón Deuda Total	$\frac{\text{Total Deudas}}{\text{Total Activo}} =$	Indica en qué proporción los fondos prestados están siendo usados para financiar las operaciones de la empresa
4 . Rotación		
Rotación de Inventario	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}} =$	La cantidad de inventario utilizada por la compañía para generar sus ventas
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activo}} =$	Si el valor de esta razón es grande el uso de los activos tiene una alta rotación.
Rotación de cobros	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} =$	Indica el tiempo promedio para recibir pagos.
5. Rentabilidad		
Razón de Margen de Beneficio Neto	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Total Total de Ingresos Operativos}} =$	Indica el balance entre deuda y el pasivo total.
Razón de Margen de Beneficio Bruto	$\frac{\text{BAII}}{\text{Total de Ingresos Operativos}} =$	Compara los fondos de los acreedores contra los de los accionistas



Indicadores propuestos para caso de estudio:

Razón de margen de beneficio neto

$$\frac{\textit{Beneficio Neto}}{\textit{Total de Ingresos Operativos}}$$

- Rotación de cuentas por cobrar

$$\frac{\textit{Días para pagar}}{\textit{Días para cobrar}}$$

El análisis de las razones financieras son usadas para medir las debilidades y fortalezas de una empresa.

Los indicadores propuestos por Kaplan y Norton para la perspectiva financiera son los siguientes:

- Crecimiento de ventas
- Rentabilidad
- Flujos de caja
- Reducción de costos

Indicadores de la perspectiva del cliente

El cliente es el cimiento de la empresa, sin el no habría razón de ser para los negocios por tanto para mantener la lealtad de los clientes es necesario ser coherente con los que se ofrece y lo que finalmente se entrega.

Por tanto la perspectiva del cliente también se puede entender como centro de atención en el cliente, o sea, medimos como nos ven y también como los vemos a ellos, es así que los indicadores pueden variar dependiendo de la pregunta que nos hagamos,: ¿Cómo nos ven nuestros clientes? Pregunta original



de Kaplan y Norton o ¿Cómo vemos a nuestros clientes? (a través de su comportamiento).

Entre los indicadores propuestos por Kaplan y Norton se encuentran los siguientes:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción del Cliente
- Rentabilidad de clientes
- Retención de clientes
- Propuesta de valor para el cliente (atributos, Imagen, relaciones).

Indicadores propuestos para caso de estudio

- Índice de entregas perfectas

$$\frac{\text{Numero de Entregas Perfectas}}{\text{Número Total de Fletes Realizados}} \times 100$$

- Habilidad a entregas urgentes

$$\frac{\text{Numero de Solicitudes Urgentes Solicitadas}}{\text{Número Total de Solicitudes Urgentes Entregadas}} \times 100$$

- Satisfacción y fidelidad

$$\frac{\text{Numero de Pedidos por Cliente}}{\text{Total de pedidos por Cliente por Año}}$$

- Perdida/obtención de clientes



$$\frac{\text{Clientes Activos}}{\text{Clientes Activos del Mes Anterior}}$$

- Rentabilidad por cliente

$$\frac{\text{Ventas Clientes}}{\text{Costo Operativo Clientes}}$$

Indicadores del Proceso interno

Como el Balanced Scorecard no debe incluir una colección abrumadora de mediciones, se deberán, dentro del análisis crítico de la cadena de valor, considerar únicamente aquellos eslabones críticos para la consecución de objetivos de clientes y financieros.

Los indicadores que más nos ocupan serían la gestión de calidad total (TQM), tiempos de producción (productividad), calidad de la producción, nivel de tecnología, penetración, plazos de entrega, colas y tiempo de espera, cuota de recursos u horas trabajadas en el proceso.

Actividades primarias de la cadena de valor:

- Insumos,
- Operaciones,
- Distribución,
- Mercadotecnia y Ventas,
- Servicio.



Los indicadores propuestos por Norton y Kaplan para la perspectiva de procesos internos son:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio Posventa

Indicadores propuestos para caso de estudio:

- Entregas a tiempo.

$$\frac{\text{Numero de Entregas a tiempo}}{\text{Número Total de Entregas}}$$

- Factores de carga y descarga de producto

$$\frac{\text{Tiempo de Carga} + \text{Tiempo de Descarga}}{\text{Tiempo de Entrega}}$$

- Eficacia en distribución

$$\frac{\text{Numero de Entregas Eficaces}}{\text{Número Total de Entregas}}$$

Indicadores Formación y Crecimiento

Kaplan y Norton resaltan tres categorías principales de variables en esta perspectiva:

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



Así mismo se identifican tres dimensiones fundamentales de los empleados que son:

- La satisfacción del empleado,
- La retención del empleado y,
- La productividad del empleado.

Indicadores propuestos para caso de estudio:

- Antigüedad promedio de los operadores.

$$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo de Laborar Operador en la Empresa } i}{n}$$

- Inversión en Informática tecnología y sistemas

$$\frac{\text{Inversión en Tecnología y Sistemas}}{\text{Total de la Inversión Tecnología y sistemas por Año}}$$

- Capacitación de personal administrativo.

$$\frac{\text{Número de Personal Capacitado}}{\text{Número Total de Personal Administrativo}}$$

- Nuevos productos y efectividad

$$\frac{\text{Número de Productos Nuevos}}{\text{Número Total de Productos Nuevos al Año}}$$

De conformidad con Kaplan y Norton existe un vacío en los aspectos de recursos humanos, esto es, cuando se llega al tema de las medidas concretas sobre la capacitación de los empleados, la disponibilidad de información estratégica y la delegación en la organización, se vislumbra que prácticamente no



se ha realizado esfuerzo alguno para medir los resultados no los inductores de estas capacidades.

3.2.4 Relación causa-efecto en un Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard debe contar la historia de la estrategia iniciando con los objetivos financieros a largo plazo para posteriormente irlos vinculando a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, culminando con los de los empleados y sistemas de información. En la siguiente figura se aprecia como los indicadores deben ir hacia arriba para el cumplimiento de los objetivos financiero, que a su vez deben emanar de la visión de la empresa. Figura 3.4

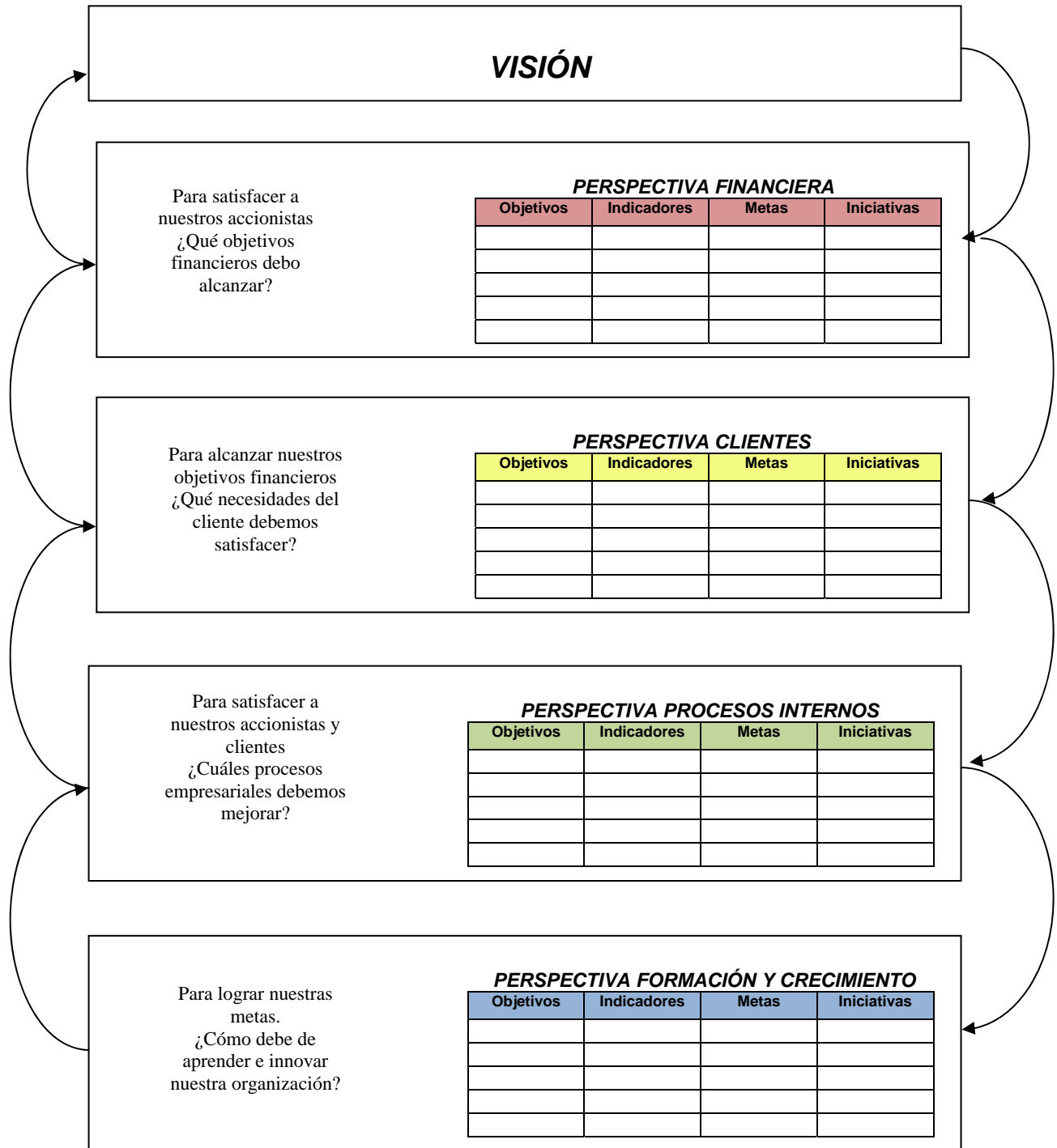


Figura 3.6 Comportamiento de las relaciones Causa-Efecto en un Balance Scorecard



Como se puede apreciar el flujo de información va en ambos sentidos, lo que indica es que, hacia abajo va información sobre objetivos estratégicos, metas e iniciativas a implantar, mientras que hacia arriba fluye información de los resultados obtenidos.



CAPITULO 4

ESTUDIO DE CASO



4. Estudio de caso

4.1 Características de la Empresa

Sinaloa Block es una empresa que pertenece al sector industrial, dedicada a la fabricación de productos prefabricados de concreto; fue fundada el 14 de mayo del 2006, según número de escritura, teniendo dos años y medio en la industria, cuenta con 15 empleados fijos, de los cuales 11 son del área operativa y 4 administrativos, por lo tanto, es considerada como pequeña empresa (Capítulo 1, tabla 1.1), además de contar con una firma privada encargada del área de contabilidad. La empresa se ubica en el domicilio conocido en el poblado de El Vainillo, Sinaloa y su oficina matriz ubicada en el Boulevard Luis Donaldo Colosio No. 5023 4-L, Colonia El Conchi, Mazatlán, Sinaloa.

La empresa Sinaloa Block fue fundada ante la inquietud del propietario quien, mediante la utilización de nuevos y mejores productos de concreto (block, adoquín, celosías, tabiques etc.) pretende ofrecer una opción más para la industria de la construcción regional. El fundador actualmente cuenta con una experiencia de más de 30 años en la industria de la fabricación de estos productos, en sus diferentes usos y modalidades, con el antecedente de haber trabajado como representante titular senior del área de servicio para la compañía Norteamericana Columbia Machines dedicada a la fabricación, venta, instalación y capacitación de plantas de producción industrial para la elaboración de productos de concreto de la más alta calidad, a nivel mundial, realizando proyectos en 81 diferentes países como China, Australia, Alemania, Rusia, y los EE.UU.

El objetivo principal de la empresa Sinaloa Block es la venta, distribución comercialización y desarrollo técnico de sus propios productos, Sinaloa Block



fabrica bloques de concreto con dos tipos diferentes de mezclas normal y ligera según las necesidades de construcción. Los productos se fabrican con estándares específicos de calidad, se realizan una serie de inspecciones y pruebas de resistencia y acabado en todos los productos terminados para asegurar que la altura, la anchura, y las longitudes del bloque sean constantes y precisas. Esto simplifica el proceso de trabajo y reduce los tiempos de construcción, mejorando así, el aspecto general de la obra, además de evitar el uso excesivo de mortero.

La planta, se encuentra ubicada en un terreno de 1 hectárea, cuenta con maquinaria especializada para la elaboración del producto de la marca Columbia Machine, además de contar con equipos de transporte propios y de un par de montacargas especiales (moffet), cuenta con un silo para cemento de 80 toneladas, además de la automatización del sistema de mezcla de materiales.

Fabricación.

El proceso de fabricación y producción de los productos de concreto requiere de materiales como agregados pétreos (arena y grava de 3/8”), cemento, agua y aditivos. Estos son introducidos a la maquinaria que elabora las piezas, la cual consiste en una maquina mezcladora automatizada. La maquina mezcladora y dosificadora es alimentada por medio de un gusano transportador proveniente de un silo de 80 toneladas de cemento, el cual abastece a la máquina de la cantidad necesaria de cemento, dependiendo del tipo de pieza que se vaya a elaborar.

Los insumos necesarios para la fabricación el producto son:

- Arena gruesa de río cribada y lavada,



- Sello de 3/8,
- Cemento CPC-40,
- Aditivo plastificante,
- Agua,
- Gas Lp,
- Aceite hidráulico
- Tarimas de madera y
- Electricidad.



Una vez en la tolva superior de la mezcladora, se cierra la compuerta, quedando el cemento almacenado temporalmente. Mientras se mezclan la grava y la arena, las cuales son transportadas por dos bandas totalmente automatizadas y calibradas, se utilizan cantidades pequeñas de agua rociada a presión, la cual sirve para lubricar la mezcla saturando superficialmente los agregados para que no altere la relación agua-cemento; éste proceso dura aproximadamente 2 minutos. Inmediatamente después, la compuerta superior de la mezcladora que contiene al cemento, se abre, introduciendo el cemento a la mezcla de grava y arena. Ésta mezcla es rociada con agua a presión, dosificada electrónicamente para obtener una adecuada relación agua-cemento y aplicada mediante una tubería de PVC perforada.

La mezcla dosificada se encuentra lista para ser inyectada a los moldes. Los moldes varían dependiendo del tipo de producto que se fabrique. Cada molde tiene distintas dimensiones y capacidades para diferentes número de piezas. Se inyecta la mezcla dentro de los moldes y se inicia un proceso de compactación y



vibrado simultáneo, por medio de un pisón hidráulico. Este proceso se repite hasta completar el número de piezas a fabricar.

Las piezas recién elaboradas, son colocadas en un cuarto de curado por medio de un mecanismo de carga y descarga automatizado (loader-unloader). Donde se realiza el curado mediante el riego de agua por aspersores durante cinco minutos, por diez de descanso, intercalados, hasta completar seis horas. Este mismo mecanismo se utiliza para introducir y extraer las placas sobre las cuales fragua el producto durante 24 horas. Completado el proceso, los productos se estiban en el área de almacenamiento.

Distribución

Una vez que el cliente realiza un pedido, ya sea vía telefónica o venta directa en oficina matriz y los pagos son realizados en efectivo o vía electrónica, la oficina matriz envía una orden de entrega a la oficina de planta. A su vez la planta asigna una orden de entrega al conductor encargado de entrega a clientes, la cual es cumplida mediante entregas programadas o al instante. El proceso de entrega consiste en la carga del producto a los camiones de entrega utilizando un montacargas (moffet), el cual carga el producto pedido a la plataforma del camión y se acopla a la parte trasera del mismo. El operador asegura el producto y conduce hasta el lugar pactado para la entrega. Una vez que se llega al lugar se realizan las maniobras de descarga utilizando el moffet y colocando el producto donde el cliente lo desee, inmediatamente después el cliente firma la hoja de recibo extendida por el área de almacén. Esta hoja de recibo es entregada a oficina matriz para comprobar la entrega. La oficina matriz se comunica vía telefónica para corroborar la entrega.

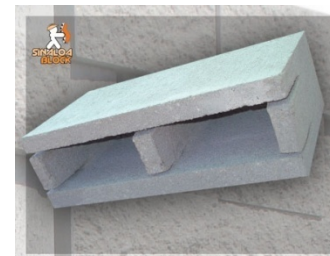
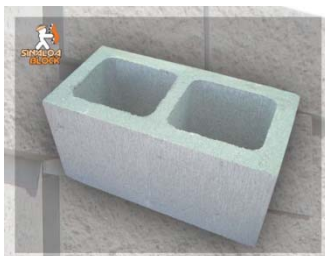
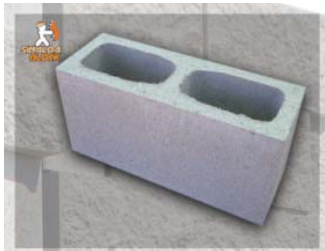
Debido a la lejanía de la planta con respecto a los lugares de entrega, el operador puede realizar de 3 a 4 entregas, ya sean programadas o pedidos

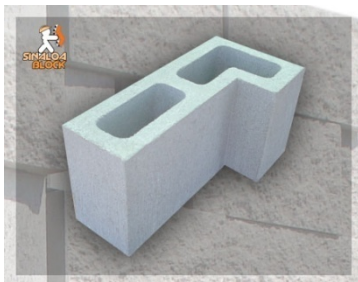


imprevistos. La distribución del producto se realiza utilizando vehículos propios de la empresa, particularmente un camión de 40 ton, una plataforma y camionetas de 3 toneladas para pedidos menores. En las ventas foráneas se realiza un cargo por flete que se determina en base a la distancia a recorrer por el chofer del camión.

Entre los principales clientes de Sinaloa Block se encuentra constructoras como Arco Consultores, Mezta constructora, Constructora Punta Marina, Cali Acabados y también personas físicas, y público en general los cuales adquieren el 75% de lo que actualmente produce la empresa en términos de volumen.

Se muestra a continuación la gama de productos que ofrece Sinaloa Block





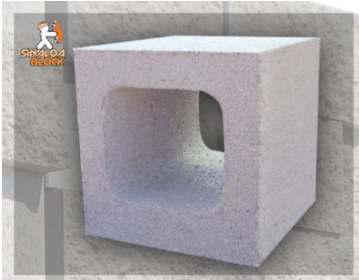
Bloque estándar gris: Se produce con grava, arena, aditivo y cemento. Este tipo de bloque es de uso múltiple y se vende en tamaños 10x20x40, 12x20x40, 15x20x40, y 20x20x40. También está disponible en los modelos para dalas, medios y esquinas para reducir el desperdicio.



Bloque y tabique ligero: Se produce con una mezcla de agregados ligeros JAL (*pedra pómez*) y aditivos. Este producto ofrece la misma oferta de calidad que el bloque normal, pero reducido en su peso.



Comúnmente se le conoce con el nombre Bloque Rustico: o de Bloque cara partida, este producto ofrece un aspecto arquitectónico distinguido. Y puede ser hecho en una variedad de diversos colores, eliminando así la necesidad de pintarlo o emplastarlo. El bloque cara partida se vende en tamaños estándar de 15x20x40 y 20x20x40.

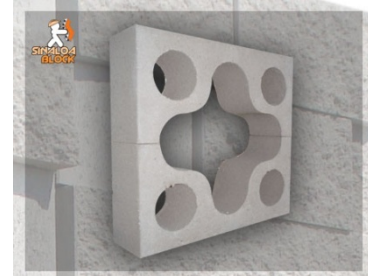


Celosías decorativas: muy especiales son comúnmente utilizadas como medios de ventilación y desde luego brindan una atractiva impresión cuando se utilizan como cercas divisorias residenciales.





Bloques decorativos: existen diferentes patrones y una gran variedad de colores, así que las opciones son ilimitadas. De fácil montaje, durable y llamativo, el bloque decorativo ayuda a poner el toque final al acabado de cualquier proyecto.



4.2 Misión y Visión

Misión

En Sinaloa Block buscamos alcanzar el liderazgo en el mercado global de los productos de concreto con el fin de: generar valor constante a nuestros clientes, accionistas, personal y sociedad.

Desarrollando integralmente al mejor capital humano en la industria. Buscando siempre la excelencia en nuestros sistemas y servicios excediendo las expectativas de nuestros clientes y consumidores a través de la innovación constante. Al ser reconocidos ampliamente como una empresa socialmente responsable.

Visión

Ser la mejor empresa de su género impulsando el progreso social además de lograr una imagen constante de calidad que se fije permanentemente en el consumidor de nuestros productos y servicios.



Principios de la empresa, Honestidad, Familia, Trabajo, Responsabilidad y Respeto.

4.3 Generación de Indicadores para Cada Perspectiva

Toda organización debe generar y desarrollar los indicadores de conformidad con los objetivos que tenga planteados, la estrategia que quiera llevar a cabo, su misión y visión, hacia donde tenga que dirigir sus esfuerzos, de tal forma no se puede establecer una lista de indicadores que a su vez sea de utilidad para otras organizaciones; sin embargo, se presenta a continuación una serie de indicadores generados para cada una de las perspectivas además de elegir algunos ya existentes para así estar en condiciones de conocer el desempeño de la organización. Para el diseño y generación de indicadores se procede a identificar las áreas críticas de la empresa, además de las debilidades de algunos de los procesos. Los indicadores permitirán identificar de forma inmediata sus fortalezas y debilidades.

4.3.1 Indicadores Perspectiva financiera

La fuente de información para esta perspectiva se encuentra en los estados financieros de la empresa.

De las razones financieras y demás indicadores propuestos para esta perspectiva, se aplicarán los siguientes:

Para cualquier negocio la utilidad es uno de los conceptos más importantes a considerar, puesto que es el objetivo principal de toda actividad empresarial.

- Incrementar Utilidad

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Ascendente





- Solvencia General entre (1.6- 1.8)

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Total}}$$

Capacidad para hacer frente a todas sus obligaciones.

- Liquidez [Mayor 0,50]

$$\frac{\text{efectivo} + \text{ctas x cob netas} + \text{Inv temp}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Capacidad de pago inmediata de la empresa

- Rotación de Activos

$$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Total Activo}}$$

Eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. A mayor rotación, mayor eficiencia.

- Rentabilidad Económica

$$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Total Activos}}$$

- Razón de margen de beneficio neto

$$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Total de Ingresos Operativos}}$$

- Rotación de cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Ctas y efectos por cobrar promedio}}$$



Los días por cobrar son un factor que tiene importante impacto sobre el aspecto financiero de la empresa. En días para pagar es de suma importancia tener un control por lo que respecta a financiamiento de los proveedores.

4.3.2. Perspectiva Cliente.

Dado que el cliente es el cimiento de la empresa y sin este no habría razón de ser para los negocios, es necesario ser coherente con lo que se ofrece y lo que finalmente se entrega.

El tipo de productos que ofrece la empresa Sinaloa Block son:

- Productos de Concreto para la construcción

El mercado al cual van dirigidos los productos son:

- Sector Privado (constructoras locales, regionales y público en general), los que tienen una contribución del 75% al total de ingresos de la empresa

Sus principales clientes son:

- Constructora Mezta,
- Constructora Punta Marina,
- Cali Acabados,
- Arco Consultores,
- Constructores independientes,



- Público en general.

En lo que respecta al precio en sus productos, si bien no se encuentran por debajo de los que ofrecen los competidores, son muy aproximados a los de la competencia, el rango de diferencia de precios es mínimo con respecto a la competencia.

Lo que valoran sus clientes es:

- Calidad. Cumplen en cuanto a normatividad, resistencia, cumplen con calidad en los insumos y en el producto a entregar.
- Precio. Presentan precios solventes, los cuales garantizan, calidad y tiempo de entrega.
- Imagen. Es una empresa solida, capaz de satisfacer los requerimientos del cliente en tiempo y forma, lo cual permite transmitir confianza y seguridad.
- Servicio. Mantienen una atención personalizada al cliente, antes durante y después de la venta, entregan el producto a tiempo.

Los indicadores propuestos para la perspectiva de clientes son los siguientes:

- Índice de entregas perfectas [90- 100%]

$$\frac{\text{Numero de Entregas Perfectas}}{\text{Número Total de Fletes Realizados}} \times 100$$



- Habilidad a entregas urgentes [95-100%]

$$\frac{\text{Numero de Solicitudes Urgentes Solicitadas}}{\text{Número Total de Solicitudes Urgentes Entregadas}} \times 100$$

- Satisfacción y fidelidad [100%]

$$\frac{\text{Numero de Pedidos por Cliente}}{\text{Total de pedidos por Cliente por Año}}$$

- Perdida/obtención de clientes > 1

$$\frac{\text{Clientes Activos}}{\text{Clientes Acivos del Mes Anterior}}$$

- Rentabilidad por cliente

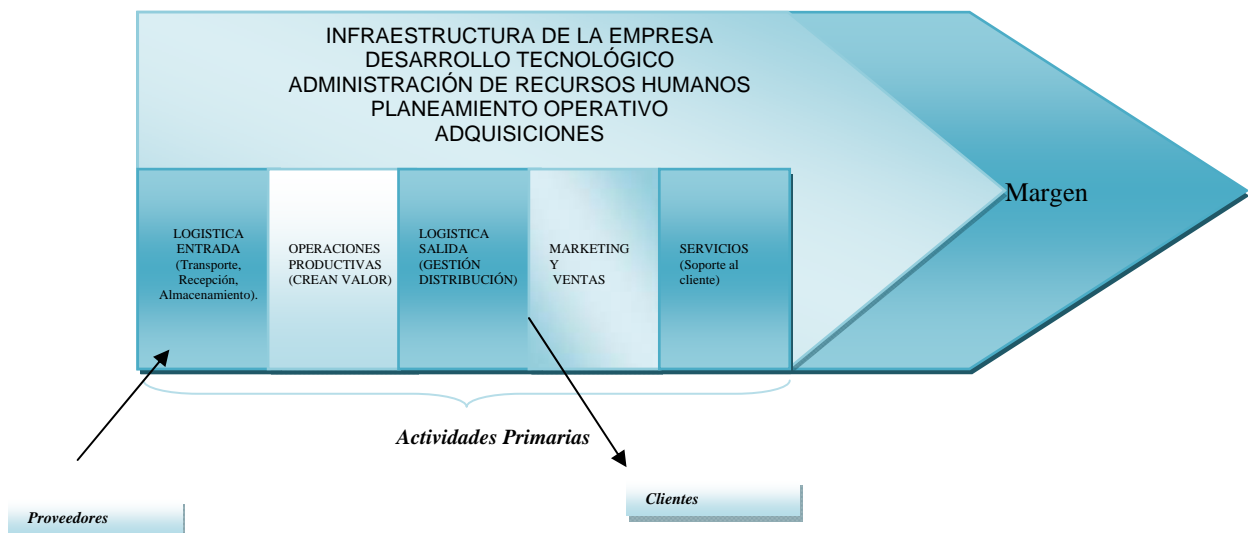
$$\frac{\text{Ventas Clientes}}{\text{Costo Operativo Clientes}}$$



4.3.3. Perspectiva Procesos Internos

Analizando la cadena de valor de la empresa obtenemos lo siguiente:

Con respecto a las actividades primarias que son las que tienen que ver con el desarrollo del producto, las actividades de logística, comercialización y servicios posventa, se proponen los siguientes indicadores:



- Entregas a tiempo. [90-100%]

$$\frac{\text{Número de Entregas a tiempo}}{\text{Número Total de Entregas}}$$

- Factores de carga y descarga de producto

$$\frac{\text{Tiempo de Carga} + \text{Tiempo de Descarga}}{\text{Tiempo de Entrega}}$$

- Eficacia en distribución

$$\frac{\text{Número de Entregas Eficaces}}{\text{Número Total de Entregas}}$$



4.3.4 Perspectiva Formación y Aprendizaje

En esta perspectiva se trata de dar énfasis a la capacitación de operadores y empleados administrativos, la capacitación debe ser estratégica. Además de tener empleados motivados, creando conciencia, capacitarlos en sistemas de información, puesto que es una actividad clave para el flujo de información. En esta perspectiva, se trata de formar y conservar a los empleados capaces. En esta perspectiva se tratará de incrementar la productividad de los empleados.

Indicadores propuestos para la perspectiva formación y aprendizaje:

- Antigüedad promedio de los operadores.

$$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo de Laborar Operador en le Empresa}_i}{n}$$

- Inversión en Informática tecnología y sistemas =1

$$\frac{\text{Inversion en Tecnologia y Sistemas}}{\text{Total de la Inversion Tecnologia y sistemas por Año}}$$

- Capacitación de personal administrativo. [=90-100%]

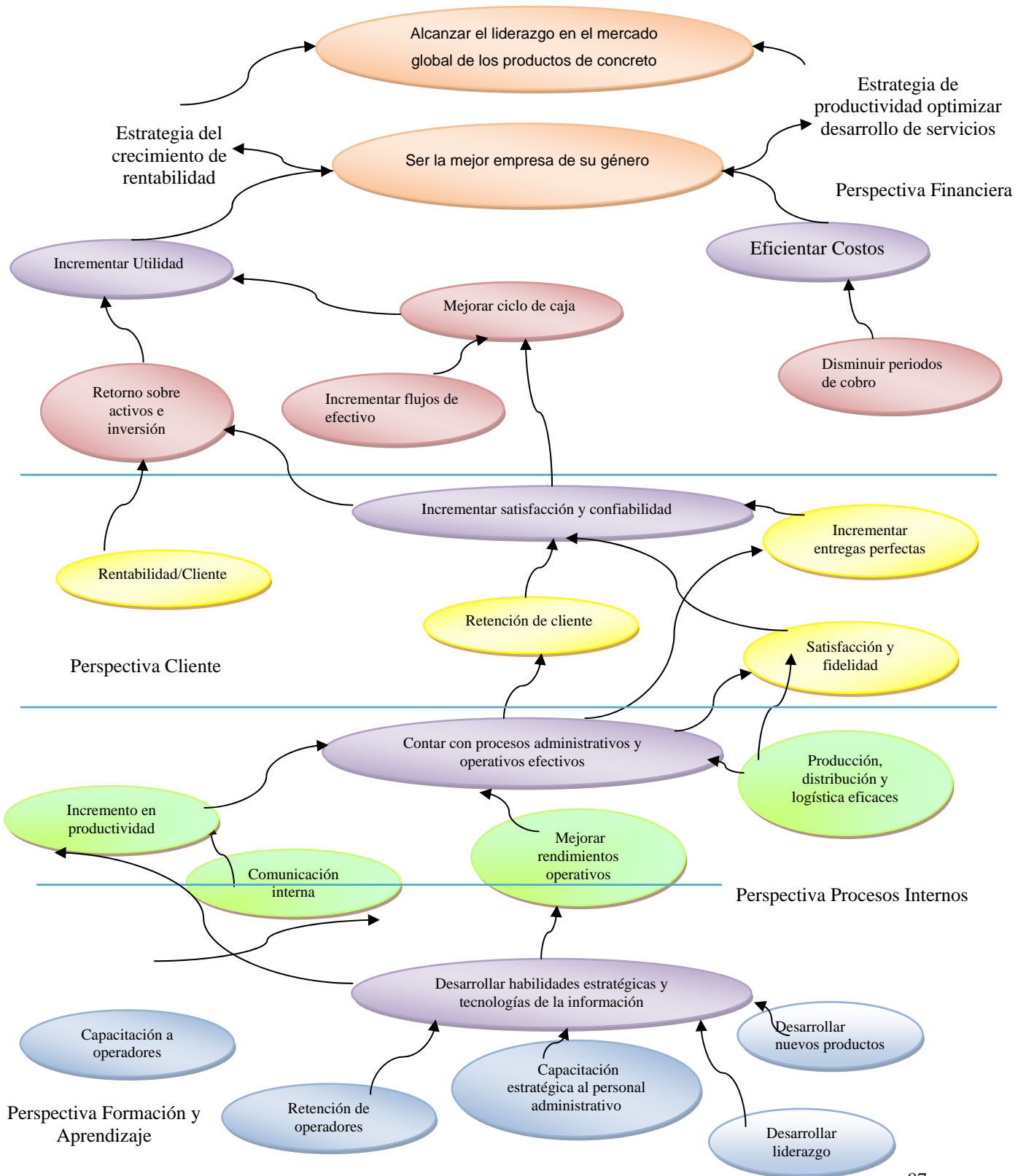
$$\frac{\text{Nuemero de Personal Capacitado}}{\text{Numero Total de Personal Administrativo}}$$

- Nuevos productos y efectividad

$$\frac{\text{Numero de Productos Nuevos}}{\text{Numero Total de Productos Nuevos al Año}}$$



4.4 Relaciones causa- Efecto (Mapa Estratégico)







Conclusiones

La planeación estratégica es útil cuando la dirección lo utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa. Todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a las tareas), la dirección de la empresa, especificará la relación de la empresa con su ambiente en función de la misión, los objetivos y las estrategias, tratando de identificar las oportunidades que se presentan y las amenazas que se vislumbran en el futuro, además de analizar a la empresa identificando sus puntos fuertes y débiles, dejando muy en claro que los objetivos de la empresa se derivaran de la misión, como guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión, a su vez constituirán la base para determinar los objetivos operativos para los departamentos de la empresa.

Siendo el Balanced Scorecard una herramienta proveniente de la planeación estratégica, el cual nos brinda la posibilidad de traducir la estrategia de la empresa Sinaloa Block, en una serie de indicadores en cada una de las perspectivas, (financiera, cliente, procesos internos y formación y aprendizaje), los cuales medirán el desempeño de la misma, así pues a través del uso de esta herramienta se logro establecer una serie de indicadores, que monitorearan la situación y las necesidades actuales de la empresa, siendo así se incluyeron solamente los indicadores necesarios y suficientes que reflejen, el desempeño de la empresa, entre los cuales se encuentran algunas razones financieras, indicadores propuestos por Kaplan y Norton e indicadores propuestos de manera personal.

- El Balanced Scorecard Permitirá a la empresa monitorear su desempeño a través de los indicadores utilizados y diseñados para así lograr sus objetivos y metas, en función de su misión.



- El BSC ayudará a la empresa Sinaloa Block a crear un equilibrio entre varios factores, y el equilibrio que se logre en la empresa, reflejara las decisiones estratégicas de la misma.

El Balanced Scorecard puede convertirse en una herramienta muy útil para medir el desempeño de la empresa y ser la base fundamental para encarar la gestión exitosa de la misma.

La empresa Sinaloa Block buscando prosperar, decidió utilizar un sistema de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades. Dejado en claro, que el Balanced Scorecard será utilizado como un sistema de comunicación de información y de formación, no siendo un sistema de control.



Recomendaciones.

- La selección de indicadores en conjunto con el personal y el director permitirá establecer indicadores más concretos y de fácil obtención y entendimiento.
- Se deberá buscar y proveer al directivo el interés necesario en el proyecto, discutir y analizar el contenido del Balanced Scorecard , y que este reconozca la importancia de medir y monitorear el desempeño de su empresa no solo financieramente, considerando a la medición como parte esencial de su estrategia.
- Se debe contar con el pleno compromiso de la alta dirección de la empresa, puesto que esta jugara un papel muy importante, La participación del directivo deberá ser constante y de vital importancia, permitiendo asi obtener mejores resultados en la construcción y en la implantación de un Balanced Scorecard.
- El Balanced Scorecard no significa éxito seguro, *todo beneficio radicara, en el proceso de crear el BSC, que será una forma segura de expresar la estrategia de la empresa en términos tangibles.*
- Al desarrollar este tipo de herramientas en cualquier empresa debe ser tomado con cautela y una adecuada planeación, desde su etapa de diseño,



hasta su implementación, así como su administración, si esto no se llegara a dar, podría fácilmente ser conducida al fracaso.

- Cabe mencionar que el Balanced Scorecard diseñado en el presente proyecto, no es ya un listado de indicadores de desempeño, sino que debe ser contemplado como un sistema de administración estratégica, el cual además es dinámico por lo que deberá ser revisado , proponiendo como máximo periodos trimestrales.
- Se recomienda no incidir en un enorme listado de mediciones, puesto que podrían provocar confusión, además los indicadores que conformen el BSC deberán reflejar la estrategia del negocio.

Una posible línea de investigación es la referente al proceso de gestión administrativa, es necesario que las MPYMES cuenten con herramientas suficientes que les permitan, permanecer en el mercado y no solo eso sino crecer y ser más fuertes.



BILBIOGRAFÍA



SALVADOR MERCADO H. Administración de Medianas y Pequeñas

Empresas

“Estrategias de Crecimiento”. Editorial PAC. Primera edición, 1995.



GEORGES DE SAINTE-MARIE, Dirigir una PYME 10 etapas, Ediciones paidós,

Primera Edición, 1995.



HAROLD KOONTZ, HEINZ WEHRICH, Administración, Editorial, Mc Graw

Hill, Novena Edición , 1990.



AMRINE, RITCHEY Y MOODIE, Manufacturing Organization and

Management, Ed. Prentice Hall, Fifth Edition, , 1987.



STEINER, GEORGE, A. Planeación Estrategica , Editorial Continental, 1983.



SACHSE, MATTHÍAS, Planeación Estratégica en Empresas Públicas, Editorial

Trillas, 1990.



KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P., Cuadro de Mando Integral,

Editorial Gestión 2000, Barcelona, España, Tercera Edición



KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. Implementando el Cuadro de

Mando Integral Editorial Gestión 2000, Tercera Edición.



NILS.GÖRAN,ROY, MAGNUS, Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, 1999



WORLD WILDE WEB

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática

<http://www.inegi.gob.mx>

Sistemas de Información de Empresas Mexicanas

<http://www.siem.gob.mx>

Nacional Financiera

<http://www.nafin.com.mx>

Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción

<http://www.cmic.com.mx>

Observatorio de la Economía Latinoamericana.

<http://http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>

Cuadro de Mando Integral

<http://www.cuadrodemandando.com.ar>

Tablero de Comando

<http://www.tablero-decomando.com>

Balanced Scorecard

<http://www.balancedscorecard.org>