

ACADEMIA JOURNALS



OPUS PRO SCIENTIA ET STUDIUM

Humanidades, Ciencia, Tecnología e Innovación en Puebla

ISSN 2644-0903 online

Vol. 4. No. 1, 2022

www.academiajournals.com

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN AUSPICIADO POR EL
CONVENIO CONCYTEP-ACADEMIA JOURNALS



Gobierno de Puebla

Hacer historia. Hacer futuro.



Secretaría
de Educación
Gobierno de Puebla

CONCYTEP
Consejo de Ciencia
y Tecnología del Estado
de Puebla

José Gonzalo Ramírez Rosas

El Cuadro de Mando Integral en la Pyme Industrial

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Director: Dra. Rosa María López Mejía

Asesores:

Dra. Alicia Gómez Martínez

M.C. José María Ruiz Rendón

M.A. Jose Antonio Vázquez González



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA PYME INDUSTRIAL”

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestro en Gestión Organizacional.**

DIRECTOR:

Dra. Rosa María López Mejía

ASESORES:

Dra. Alicia Gómez Martínez

M.C. José María Ruiz Rendón

M.A. Jose Antonio Vázquez González

PRESENTA:

José Gonzalo Ramírez Rosas

Puebla, Pue. julio de 2019

El Cuadro de Mando Integral en la Pyme Industrial.

Ramírez Rosas José Gonzalo.

Resumen

Derivado de los problemas de carácter administrativo, capacitación de personal y de índole financiero que se reflejan en todas las empresas, tales como problemas de gestión empresarial, existen otros modelos de gestión que ayudan a mejorar su desempeño como lo es el *Balanced Scorecard* (BSC), que se utiliza en grandes empresas, pero se considera que en las Pequeñas y Medianas Empresas (*PyME*) también puede funcionar.

La presente tesis tiene como objetivo demostrar la pertinencia del *BSC* en una *PyME* industrial como una herramienta útil para demostrar su pertinencia en la mejorar de su desempeño.

La metodología utilizada es el estudio de caso adicionado con la *action-research* que consiste en estudiar un caso real basándolo en una prueba piloto, buscando de manera cíclica diagnosticar el problema organizacional y planificar su solución, esta metodología implica la mejora a través de un proceso reflexivo que vincula la investigación, la acción y la formación, con el propósito de cambiar una organización. Los resultados muestran que es viable utilizar el BSC en una *PyME*.



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-031/19
Asunto: Digitalización de Tesis

C. JOSÉ GONZALO RAMÍREZ ROSAS

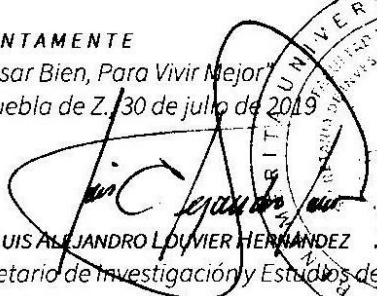
PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA PYME INDUSTRIAL", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 30 de julio de 2019


DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad
de Contaduría
Pública

Bldv. Capitán Carlos Camacho Espiritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

c.c.p. SIEP
ECA

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Directora de la tesis denominada: **"EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA PYME INDUSTRIAL"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

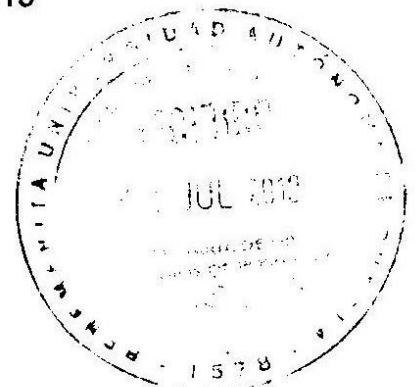
JOSÉ GONZALO RAMÍREZ ROSAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 1 de julio de 2019


DRA. MA. ROSA LÓPEZ MEJÍA



c.c.p. Alumno (s)

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico** de la tesis denominada: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA PYME INDUSTRIAL”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JOSÉ GONZALO RAMÍREZ ROSAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 30 de julio de 2019


M.C. JOSÉ MARÍA RUIZ RENDÓN



DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA PYME INDUSTRIAL”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JOSÉ GONZALO RAMÍREZ ROSAS

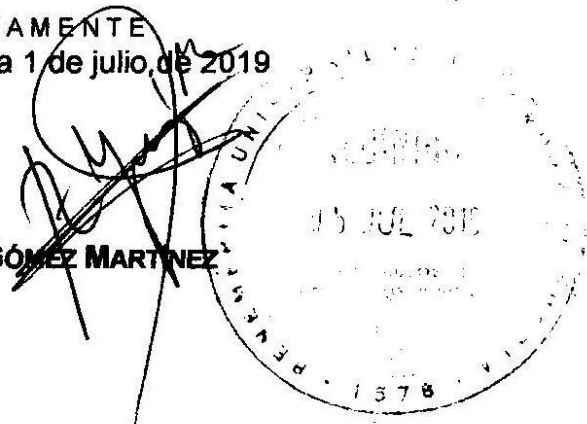
Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 1 de julio de 2019

DRA. ALICIA GÓMEZ MARTÍNEZ

c.c.p. Alumno (s)



DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Lector de la tesis denominada: "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA PYME INDUSTRIAL", elaborada por el alumno de la MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL de nombre:

JOSÉ GONZALO RAMÍREZ ROSAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 1 de julio de 2019



M.A. JOSÉ ANTONIO VÁZQUEZ GONZÁLEZ



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	i
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	iv
III. JUSTIFICACIÓN.....	v
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	vii
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	vii
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	viii
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	ix
MARCO TEÓRICO.....	1
CAPITULO 1. LAS PyME EN MÉXICO.....	1
1.1 Antecedentes de las PyME.....	1
1.2 Concepto de PyME.....	4
1.3 Clasificación de las PyME en México.....	4
1.4 Las PyME en México.....	5
1.5 Programas de apoyo a las PyME.....	6
1.6 Principales problemas de las PyME.....	8
1.7 Impacto económico de las PyME en México.....	11
1.8 Constitución jurídica de las PyME.....	12
1.9 Competitividad de las PyME.....	15
CAPITULO 2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PyME.....	16
2.1 Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas.....	16
2.2 Identificar fortalezas y debilidades para participar en un negocio.....	20
2.2.1 Visualizar oportunidades y amenazas en el entorno.....	20
2.3 Indicadores de desempeño.....	21
2.3.1 Usos frecuentes de indicadores no financieros.....	24
2.4 Indicadores de la industria panificadora.....	25
2.4.1 Indicadores de desempeño cualitativos.....	29
2.4.2 Indicadores de desempeño cuantitativos.....	29
CAPITULO 3. EL BALANCED SCORECARD.....	31

3.1 Antecedentes del Balanced Scorecard.....	32
3.2 Elementos del Balanced Scorecard.	36
3.3 Stakeholder Scorecard.....	37
3.4 Key Performance	38
3.5 Casos de éxito de uso del BSC.	41
3.5.1 Caso Egosellos, S.A. de C.V	41
CAPÍTULO. 4 ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA.....	55
4.2.- Metodología para establecer EL BSC.	56
4.3.- Objetivo de la investigación.	57
4.4.- Diagnóstico a través del análisis FODA	58
4.5.- Diagnóstico basado en entrevistas.....	60
4.6 Análisis de los resultados.....	61
4.6.- Propuesta del BSC.	89
4.7.- Implementación del BSC.....	95
4.8.- Retroalimentación.....	97
4.9.- Determinación de la viabilidad del BSC.....	98
CONCLUSIONES	102
REFERENCIAS.....	105
Anexo 1. CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTORES	108
Anexo 2. CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN.	110
ÍNDICE DE GRÁFICAS.	
Gráfica 1. Programas de apoyo para las PyME.....	8
Gráfica 2. Problemática de las PyME	11
Gráfica 3.Indicador de Cumplimiento a Entrega al Cliente.....	63
Gráfica 4.Indicador Quejas Clientes.....	64
Gráfica 5.Indicador Errores en los Productos.....	66
Gráfica 6.Indicador Satisfacción de los clientes.	67

Gráfica 7.Posibles clientes que acuden a la empresa	69
Gráfica 8.Indicador Crecimiento de ventas	70
Gráfica 9.Porcentaje de Crecimiento de Ventas.....	71
Gráfica 10.Ingresos de la entidad.....	72
Gráfica 11.Utilidad Antes de Impuestos	72
Gráfica 12.Porcentaje de Rentabilidad.....	73
Gráfica 13.Indicador Porcentaje de la Utilidad	76
Gráfica 14.Indicador Productos Desarrollados.	77
Gráfica 15.Indicador Rotación de Personal.....	79
Gráfica 16.Trabajadores de Producción.....	80
Gráfica 17.Total de Trabajadores.....	80
Gráfica 18.Porcentaje de Empleados Satisfechos.	82
Gráfica 19.Horas Productivas.....	84
Gráfica 20.Empleados de Ventas y Producción	86
Gráfica 21.Materia Prima Utilizada.....	87
Gráfica 22.: Desperdicio de Materia Prima.....	88

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Estratificación de las PyME en la Unión Europea.....	2
Tabla 2. estratificación de las PyME en Colombia.....	2
Tabla 3. Estratificación de las PyME en Ecuador.....	3
Tabla 4. Estratificación de las PyME en México.....	5
Tabla 5. Programas de apoyo a las PyME	7
Tabla 6.Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera.....	44
Tabla 7.Objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes	44
Tabla 8. Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos.....	45
Tabla 9. Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje.....	45
Tabla 10. Perspectiva financiera	45
Tabla 11. Perspectiva de clientes.....	46
Tabla 12.Perspectiva de procesos internos.....	46

Tabla 13. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.....	47
Tabla 14. Objetivos de la perspectiva financiera	92
Tabla 15. Objetivos de la perspectiva de los clientes	93
Tabla 16. Objetivos de la perspectiva de los procesos internos:.....	94
Tabla 17. Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	94

ÍNDICE DE IMÁGENES.

Imagen 1. Explicación de indicadores	23
Imagen 2. PIB de la industria panificadora en México	26
Imagen 3. El Balanced Scorecard	33
Imagen 4. Mapa estratégico del Balanced Scorecard	35
Imagen 5. Explicación del Stakeholdercard.....	38
Imagen 6. Explicación del Key Performance indicator.....	40
Imagen 7. FODA de la empresa	43
Imagen 8. Diagrama de causa y efecto del CMI.....	48
Imagen 9. Establecimiento de los indicadores.	49
Imagen 10. Diagrama de causa y efecto del CMI.....	53
Imagen 11. Mapa de la matriz y sucursales de "La Pastelería".....	56
Imagen 12. Metodología para establecer el BSC.....	57
Imagen 13. Diagnóstico de la empresa	58
Imagen 14. Análisis FODA de la empresa "La Pastelería"	59
Imagen 15. Estado de Resultados de la pastelería	75
Imagen 16. Organigrama propuesto a la empresa	91
Imagen 17. Perspectivas del BSC.....	92
Imagen 18. Resultados previo a la marcha del CMI.....	96
Imagen 19. Resultados después a la marcha del CMI.	97
Imagen 20. Aspectos relevantes para establecer el BSC.....	100

I. INTRODUCCIÓN.

En el año de 1992, los profesores de la Universidad de *Harvard*, Robert Kaplan y David Norton, dieron a conocer un método de gerencia y control, al que bautizaron con el nombre de “*The Balanced Scorecard (BSC)*” y mediante el cual buscaron integrar en un solo procedimiento tanto los factores financieros como los no financieros obtenidos en el desarrollo de la operación de una empresa, con el propósito de lograr alcanzar por parte de los directivos una rápida pero integral visión de los negocios. (Kaplan & Norton, 2008)

Por lo que en este trabajo se buscó la manera de implementar al *BSC* en una Pequeña y Mediana Empresa (*PyME*) de la industria en México, llevando a cabo el análisis de los indicadores financieros y no financieros, que son el objeto del *BSC*, de tal manera que esta información permita tomar decisiones para mejorar el desempeño operativo del ente.

El estudio del *BSC* en una *PyME* industrial en México tiene la intención de analizar la perspectiva financiera para buscar responder a los accionistas o inversionistas en general que tomen decisiones administrativas para la empresa y saber si los objetivos fijados son los adecuados, en cuanto a expectativas de crecimiento, utilidades de la inversión y eficiencia en el uso de los activos, entre los más comunes. Aunque este modelo desde sus inicios ha sido implementado en grandes industrias para una mejor estrategia financiera y administrativa, es importante buscar el enfoque de aplicación para la *PyME* industrial en México, para impulsar su desarrollo y crecimiento, estructurando mejor sus estrategias para el cumplimiento de sus objetivos, reduciendo costos, tiempos muertos, re-trabajos, rotación de personal, enfocándose a la innovación de productos y brindando capacitación a sus trabajadores. Ya que la perspectiva financiera del *BSC* busca la maximización de los resultados y variables como lo son: el valor

agregado, ingresos, diversificación de fuentes, eficiencia operativa y un uso más adecuado del capital. (Arango, Adame, & Zapata, 2011)

Dentro de la gama de beneficios que se pueden obtener con la implementación de un modelo de *BSC* destacan: 1. Es el medio ideal para comunicar la visión y la estrategia de la organización; 2. Permite traducir objetivos, políticas y planes estratégicos en medidas independientes de rendimiento y productividad; 3. Otorga a los empleados la oportunidad de contribuir al logro de los objetivos establecidos; 4. Conecta los procesos desarrollados con los resultados obtenidos; 5. Identifica los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos; y 6. Maximiza los niveles de servicio y calidad a clientes internos y externos. (Jackson, 2015)

Su implementación ha resultado exitosa en empresas como: Ergosellos, S.A. y Manufacturas del Calzado GALDE, S.A. por tal motivo se considera viable la implementación del BSC una *PyME* de la industria panificadora en la ciudad de Puebla, México; se trata de un estudio de caso que busca de manera exploratoria como prueba piloto, para observar así su comportamiento financiero y no financiero, haciendo un comparativo con el antes y después de la implementación; para poder emitir una opinión certera de las oportunidades y ventajas que pueden ofrecer a este tipo de empresas (Alvárez, 2006).

Finalmente, para una implementación exitosa del BSC es recomendable sensibilizar a los diferentes componentes de la organización en el uso y aplicación de algunos instrumentos de administración, como lo son: conocimiento y uso de herramientas básicas de calidad; empleo de diagramas de flujo para procesos y secuencias lógicas; auditoría de calidad; trabajo en equipo y estrategias de comunicación efectiva, entre otras. (Beristain, 2014)

Esta tesis parte de un trabajo de investigación sobre el tema de BSC, estructurándola en un marco teórico que cuenta con cuatro capítulos para poder visualizar su aplicación en una PyME industrial de México.

El capítulo uno se refiere al desarrollo del marco teórico se narran los antecedentes de la PyME, su concepto y clasificación en México, así como los apoyos que se les brindan para su desarrollo, y se busca plasmar las problemáticas más importantes en este ramo, su impacto en la economía de México, ya que son una fuente importante de empleo, se analiza también su constitución jurídica y en general la competitividad de las PyME.

En el capítulo dos se visualizan oportunidades y amenazas del entorno, así como los indicadores que son aplicables a la industria del pan.

En el capítulo tres se describen los antecedentes, y los elementos más importantes del BSC y los casos de éxito.

En el capítulo cuatro se desarrolla el análisis del estudio de caso que narra los antecedentes de la empresa para conocer su estructura y funcionamiento, de la misma forma se realizó un diagnóstico general de la misma, con el que se generó una propuesta del modelo del BSC para la PyME se describe la metodología para el desarrollo e implementación del BSC diseñado para la prueba piloto y se realizó un comparativo con el antes y después de su implementación.

Finalmente se expondrán las conclusiones de este trabajo de investigación explicando la viabilidad de la implementación de este modelo en la entidad y la bibliografía utilizada para la elaboración de esta tesis.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el ámbito internacional las *PYME* son de suma importancia, ya que son las principales generadoras de empleo, contribuyendo así en un gran porcentaje al producto interno bruto de cada país; se tiene como ejemplo a países como la Unión Europea y Estados Unidos, que influyen en gran medida en la economía mundial, también encontramos países de Latinoamérica como, Chile, Colombia, Ecuador y Argentina que obtienen grandes apoyos a través de sus gobiernos, generando con ello un impacto en el sector económico (República, 2012)

Esto ha originado que en países como Estados Unidos existan regulaciones a través de la “*LEY DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*”, publicada en 1985, la cual establece la creación del *Small Business Administration (SBA)*; en el de Argentina el Decreto 943/97 aprueba la estructura de la Secretaria *PyME*. (Economía, 2013).

En México el 30 de diciembre de 2002, fue publicada en el diario Oficial de la Federación la “*LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*”, dándole un salto al impulso a la creación de las *PyME* y un lugar importante en la economía, no obstante en su estructura existe una deficiencia en el proceso administrativo de manera integral (República, 2012); diversos estudios identifican los problemas de las *PyME* clasificadas en enfoques internos y externos (González, 2005).

El enfoque externo se caracteriza por problemas de índole macroeconómico, que no tienen tanta influencia en su solución, como políticas económicas implementadas en el país; por lo que respecta al enfoque interno los problemas principalmente son de gestión propia del negocio y del sector

económico al que pertenecen, donde las *PYME* son responsables de su solución y mejora. (Ramirez, 2009)

Las *PyME* a pesar de su importancia en el desarrollo económico tienen problemas relativos a procesos administrativos en la organización para el logro de sus metas establecidas. (Alvárez, 2006).

Por ello se determinó implementar el BSC como herramienta para ver su viabilidad en una empresa pequeña dedicada a la elaboración de pan y chocolates que cuenta con 30 empleados en su estructura general.

La empresa estudiada inicia sus actividades a partir del año 2002, teniendo como productos de venta servicios de pastelería y regalos, con el paso del tiempo se fueron ganando la satisfacción del cliente comprometiéndose en brindar el mejor producto dentro de la localidad.

En diciembre de 2006 renovó su imagen, obteniendo en el año de 2011 el registro de marca que los caracteriza, durante ese tiempo se han agregado nuevos productos y se ha tenido un incremento en el número de personal; se pretende incorporar un nuevo modelo de organización dirigido hacia la contabilidad de dirección estratégica para llegar a eliminar la problemática a la que se enfrenta actualmente.

III. JUSTIFICACIÓN.

Los problemas de carácter administrativo, capacitación de personal y de índole financiero se reflejan en todas las empresas, tales como problemas de gestión empresarial, pero existen modelos que ayudan a mejorar su desempeño como lo es el *BSC*, que se utiliza en grandes empresas, pero se considera que en

las *PyME* también puede funcionar para poder llevar a cabo una mejor toma de decisiones de carácter estratégico que les permita ser más competitivas. (Beristain, 2014); a nivel internacional para tener una visión estratégica, sistemática y cognitiva de estas empresas (Valda, 2011).

En México esta herramienta ha sido utilizada para impulsar el crecimiento de las empresas y así tener un mejor desempeño, incentivando la economía del país y generar una mayor competitividad (Rangel, 2012).

En Puebla en la investigación de López, Gómez y León (2016) se señala que en compañías del sector industrial el *Balanced Scorecard* es importante solamente en un 9.4% para las medianas empresas mientras que sólo el 17.6% de las pequeñas lo considera así. Además, en su estudio muestran que el BSC es la herramienta de gestión menos conocida tanto por la mediana como por la pequeña empresa.

No obstante, el *BSC* es muy útil en las empresas industriales como apoyo a la mejora financiera de las empresas, minimizar costos y ser más competitivos.

Por ello se determinó implementar este tipo de herramientas para ver su viabilidad en la mejora de su desempeño en una empresa pequeña dedicada a la elaboración de pan y chocolates.

Se pretende incorporar nuevos modelos de organización y de gestión como el BSC, para llegar al logro de sus metas, y que le permita eliminar la problemática actual que enfrentan las *PyME*.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.- OBJETIVO GENERAL: Demostrar la pertinencia del uso BSC en una *PYME de la industrial del pan* como herramienta útil para mejorar su desempeño.

2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar una revisión teórica del uso del BSC en las empresas para detectar los factores de interés en el uso del BSC.
- Diagnosticar y Analiza los problemas organizacionales que afectan la medición del desempeño de la empresa sujeta a estudio a través de un análisis FODA.
- Analizar la posible solución a través del uso del BSC.
- Implantar el BSC en la empresa sujeta a estudio.
- Retroalimentar el uso *BSC*.
- Elaborar una propuesta
- Demostrar la pertinencia del *BSC* en una PyME.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Por lo antes expuesto se determinó plantear las siguientes preguntas de investigación aplicadas a una empresa *PYME* de la industria del pan.

- 1.- ¿Cuáles son los factores que se deben tomar en cuenta para el uso del BSC?
- 2.- ¿Cuáles son los problemas que afectan la medición del desempeño de la empresa sujeta a estudio?
- 3.- ¿Es viable implementar el *BSC en la empresa sujeta a estudio*?
- 4.- ¿Qué elementos se deben retroalimentar para obtener mejores resultados en el uso del BSC?

5.- ¿Qué indicadores se han de considerar para demostrar la pertinencia del *BSC* como una herramienta útil para mejorar su desempeño?

6.- ¿El uso del *BSC* en una *PyME* mejora el desempeño?

VI. DISEÑO METODOLÓGICO.

El presente trabajo es un estudio de caso en el cual también se utiliza la metodología *action-research* que consiste en buscar de manera cíclica diagnosticar un problema organizacional y planificar su solución, esta metodología implica la mejora a través de un proceso reflexivo que vincula la investigación, la acción y la formación, con el propósito de cambiar una organización. (Yin, 2014)

También es descriptivo, cualitativo y cuantitativo, porque pone en práctica las soluciones propuestas, evalúa los resultados y realiza un nuevo diagnóstico, permitiendo así, precisar y concretar el problema que tienen las *PYME* industriales actualmente.

De tipo cualitativo y cuantitativo porque se verá el beneficio que genera el modelo implementado en la *PYME* industrial, con las siguientes características:

Participativa, porque al investigador no se le considera un experto externo que realiza la investigación con personas, sino un co-investigador que investiga con y para la gente interesada por los problemas prácticos.

Introspectiva, la investigación social no asume los resultados desde la visión de los enunciados del investigador positivista basados en las respuestas correctas o equivocadas para la cuestión de investigación, sino en soluciones basadas sobre los puntos de vista e interpretaciones de las personas involucradas en la investigación.

Para lograr los objetivos se diseñaron dos cuestionarios los cuales tienen como finalidad conocer la perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos y del crecimiento y aprendizaje del personal.

Los cuestionarios fueron aplicados a los directivos y al personal. El cuestionario número 1 se aplicó a los directivos tiene la finalidad de conocer la: perspectiva financiera, de los clientes, del crecimiento del personal y de los procesos internos; y el cuestionario número dos fue aplicado al personal con el objetivo de conocer el clima laboral.

Posteriormente con base a los resultados se elaboró el modelo para implementar el BSC y se conoció la viabilidad a través de un análisis comparativo mediante una prueba piloto que abarcó dos meses.

Antes de implementar el BSC se hizo un análisis comparativo que consistió en dar seguimiento en el mes de agosto de 2016 a los indicadores, pero considerando dicho periodo como previo a la implementación del BSC y el otro periodo de seguimiento se aplicó en el mes de septiembre de 2016 una vez que ya se había implementado el BSC para ver los resultados y después compararlos, lo cual permitió conocer la viabilidad de la implementación del BSC.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.

La presente investigación tiene la limitante de ser solo un estudio de caso, implementado en una PEQUEÑA EMPRESA del sector industrial panificador, no obstante cabe resaltar que este tema es desconocido para la mayoría de empresas mexicanas, pero que en un futuro podrá ser considerado en el sector *PYME*; otro factor que en México existe escaso acervo literario necesario o suficiente sobre el tema, y la literatura proviene de otros países desarrollados que si han llegado a implementar este modelo.

El alcance que tiene el presente estudio es que solamente se implementó en una empresa y considerando los problemas a que se enfrenta. Por lo tanto, sus resultados no se pueden generalizar, sin embargo, se puede adaptar como un modelo para la industria de la *PYME* en cualquier sector.

MARCO TEÓRICO.

CAPITULO 1. LAS PyME EN MÉXICO

En este capítulo se revisará la literatura antecedente, concepto, clasificación, constitución jurídica y competitividad de las PyME en México.

1.1 Antecedentes de las PyME.

La Pequeña y Mediana Empresa (*PyME*) ha tenido un gran impacto en las economías de los gobiernos en vías de desarrollo, a tal grado que se han dado diversos apoyos gubernamentales para fortalecer e impulsar dicho sector.

El concepto *PYME* se ha venido manejando y clasificando de diversas maneras, comúnmente en base al número de empleados, ingresos o tipo de actividad de tal forma que los gobiernos de los diferentes países asumen diversos criterios al clasificar a las *PYME* (República, 2012)

En España la evolución de las *PYME* empieza a surgir a partir del año de 1996, emparejado con un crecimiento económico, por la reducción del déficit público, los bajos tipos de interés, la realización de reformas estructurales, la contención de la inflación, la creación del empleo y la baja impositiva. (Ministerio de Industria, Energía y turismo de España, 2014)

Sin embargo, dentro de la Unión Europea los estándares para la clasificación de las *PYME* van enfocados al número de empleados tal como se muestra en la tabla No. 1:

Tabla 1. Estratificación de las PyME en la Unión Europea.

Tipo de Empresa	Empleados	Facturación (Millones de Euros)	Total, de Balance (Millones de Euros)
Microempresa	< 10	< o = 2	< o = 2
Pequeña Empresa	< 50	< o = 10	< o = 10
Media Empresa	< 250	< o = 50	< o = 43

Fuente: Elaboración propia con base a la información del (Ministerio de Industria, Energía y turismo de España, 2014).

En Latinoamérica, en el caso de Chile las *MIPYME* comenzaron a definirse a partir de 1993, conforme a su capacidad de producción, se consideraban medianas empresas aquellas cuyas ventas se colocaban entre 25,001 y 50,000 Unidades de Fomento (UF). Hoy en día las *MIPYME* representan un factor importante dentro de la economía productiva chilena, tan es así que alrededor del 50% de su población laboral está trabajando en dicho sector (República, 2012).

En Colombia el dinamismo de las *PYME* surgió a mediados de la década de los 80; así pues, para su clasificación se utilizaron los siguientes parámetros, como se muestra en la tabla No. 2 (República, 2012).

Tabla 2. estratificación de las PyME en Colombia.

Sector	No. De trabajadores
Microempresa	10
Pequeña y Mediana	10 a 199
Industria	Más de 200

Fuente: Elaboración propia con información de Investigaciones Jurídicas del Senado de la República de México., recuperado el 2 de febrero de 2015.

En Ecuador el concepto de las *PYME* está involucrado a partir del año de 1972, dentro de su clasificación se consideran los siguientes parámetros como se demuestra en la tabla No. 3 (República, 2012).

Tabla 3. Estratificación de las PyME en Ecuador.

Sector	No. De trabajadores	Capital Fijo.
Microempresa	10	Hasta 20 mil dólares
Pequeña	10 a 50	
Mediana	50 a 99	Más de 120 mil dólares

Fuente: Elaboración propia con información de Investigaciones Jurídicas del Senado de la República de México., recuperado el 2 de febrero de 2015.

Para México a partir de abril de 1954 la Secretaría de Hacienda clasificó a los pequeños y medianos industriales considerando su capital social, ya que a partir de ello se podría considerar *PyME* cuando este estuviera arriba de \$50,000.00 pero no mayor a \$2'500,000.00. Para el año de 1961, la clasificación de las *PYME* fue de un parámetro de \$25,000.00 a \$5'000,000.00; y en el año de 1963 la Secretaría de Hacienda considero a las *PyME* las que tuvieran un capital contable no mayor de \$10'000,000.00 (Secretaría Economía 2015).

Durante en el año de 1961 el Fondo de Garantía y Fomento, Nacional Financiera y el Banco de México señalaron las siguientes características de las *MIPYME*:

- 1.- La mayoría se formaron gracias a la habilidad de elaborar ciertos productos y de la experiencia comercial.
- 2.- Tienen una flexibilidad en cuanto a sus líneas de producción.

3.- Las grandes industrias en su mayoría dependen de la producción de la pequeña industria.

4.- Las *PYME* utilizan materias primas donde están establecidas.

5.- Utilizan más la mano de obra que la tecnología.

6.- Las *PyME* en su mayoría desconocen las fuentes de financiamiento para desarrollarse, así como los estímulos fiscales.

7.-La mayoría de las *PyME* produce artículos artesanales.

8.- Por último, se estimó que el desarrollo de las *PyME* se ha venido desarrollando muy lentamente (Economía, 2013).

1.2 Concepto de PyME.

Una *PyME* es una pequeña y mediana empresa legalmente constituida con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002 y que conforme al Artículo 3, fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Camara de Diputados, 2015), adopto el criterio de tomar en cuenta el número de empleados, posteriormente se reformo el 6 de junio de 2006.

1.3 Clasificación de las PyME en México.

Conforme al artículo 3, fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2015), las *MIPYME* se clasifican con base a la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se clasifican como se describe en la tabla No. 4.

Tabla 4. Estratificación de las PyME en México.

Estratificación por número de trabajadores.			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana recuperado el 10 de febrero de 2015.

1.4 Las PyME en México.

Mucho se ha estudiado a las *PYME* en diferentes países que tienen este modelo económico, luego quedaría por debatir el contexto de las mismas en México, como se ha puntualizado anteriormente las *PYME* son un gran apoyo para la economía de cualquier lugar, más aún para economías emergentes como es el caso de México, dicho de otra forma existen un gran número de este sector que si bien sería apropiado darle el apoyo necesario se estaría impulsando el crecimiento de las mismas y por ende la economía mexicana.

Las *MIPYME* en México representan el 99.8 % (PROMEXICO, 2014) de la industria mexicana, lo cual es un importante número para la economía de este país y por ende el impacto que genera de los empleos es mayor ya que contribuyen con seis de cada diez, mientras todo lo que produce en el país le corresponde el 72% (Flores, 2013) .

Por lo que corresponde en el desarrollo económico del país, contribuyen con el 41% de la inversión y el Producto Interno Bruto. No obstante, como se ha comentado antes esto no genera una gran constante para el crecimiento del país, debido a múltiples problemas que enfrentan, ocasionando así una gran ruptura para la economía mexicana (González, 2005).

1.5 Programas de apoyo a las PyME.

(González, 2005) señala que dentro del gobierno del expresidente Vicente Fox se lanzaron diversos apoyos (diez nuevos programas que se sumaron a los que existían) para mejorar al sector *PYME*, y que, siendo promovidos por la Secretaría de Economía, el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y Nacional Financiera, se implementaron con la confianza de fortalecer al multi-mencionado sector económico siendo los siguientes apoyos.

- 1.- Marcha hacia el sur.
- 2.- Encadenamientos productivos.
- 3.- Centros de distribución en Estados Unidos.
- 4.- Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- 5.- Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana empresa.
- 6.- Fondo de Micro-financiamientos a Mujeres Rurales.
- 7.- Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad.
- 8.- Programa de Desarrollo Productivo de la Mujer.
- 9.- Programa de la Mujer Campesina.
- 10.- Programa de Banca Social y Microcréditos (González, 2005).

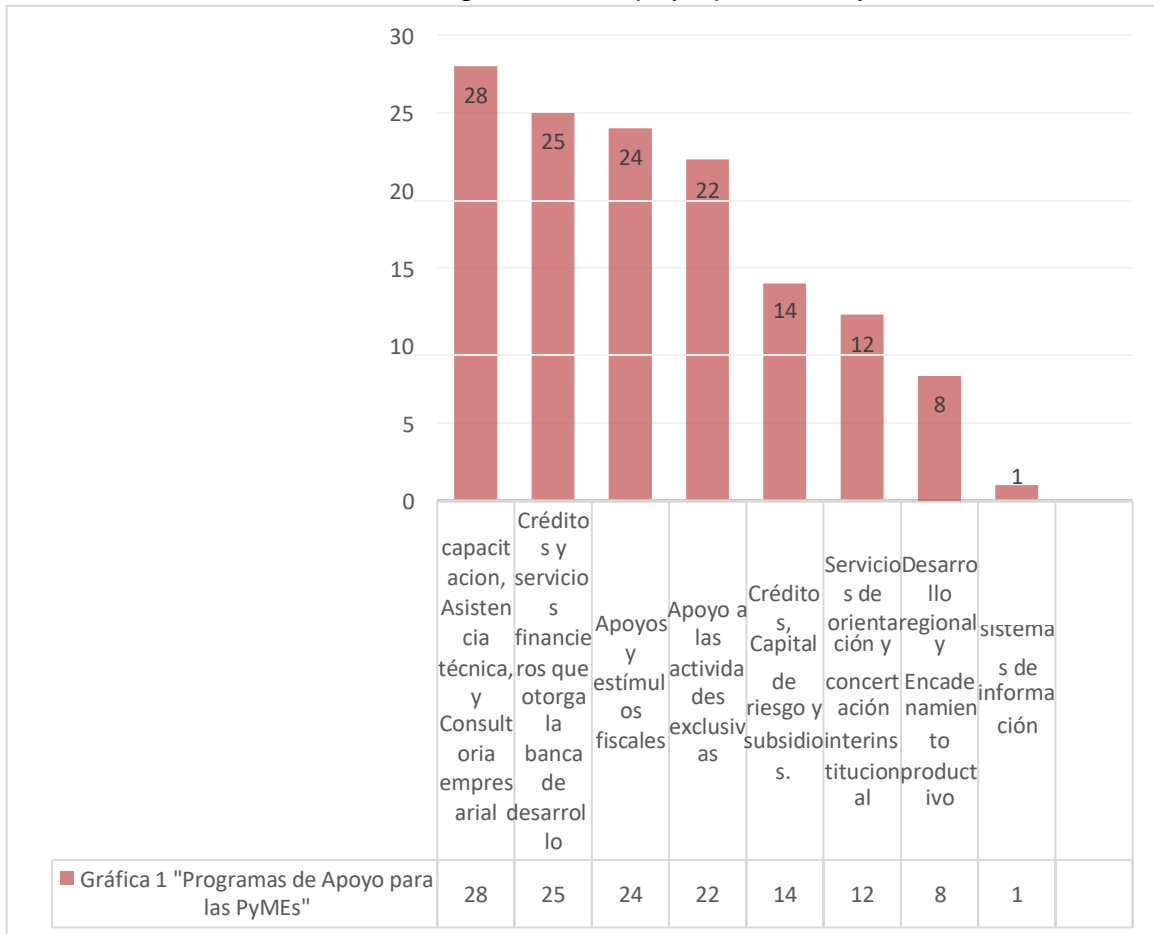
Por lo tanto, el sector *PyME* tiene diversos apoyos en diferentes conceptos, esto, con el fin de apoyarlos cada vez más y haciéndolos más fuertes en la competencia económica, destacándose los siguientes en la tabla No. 5.

Tabla 5. Programas de apoyo a las PyME.

Tipo de programa	Número de programas.
Apoyos y estímulos fiscales	24
Apoyo a las actividades exclusivas de las dependencias y entidades.	22
Sistema de información	1
Servicios de orientación y concertación interinstitucional.	12
Capacitación, Asistencia técnica, y Consultoría empresarial.	28
Créditos, Capital de riesgo y subsidios	14
Créditos y servicios financieros que otorga la banca de desarrollo.	25
Desarrollo regional y Encadenamiento productivo.	8
Total	134.

Elaboración propia en base en (Estrada & Sánchez, 2011).

Gráfica 1. Programas de apoyo para las PyME.



Fuente: Elaboración propia con base en la información de (González 2005).

1.6 Principales problemas de las PyME.

En cuanto a la problemática de este tipo de empresas, un estudio que hace tiempo se realizó y muestra los problemas que enfrenta este sector desde una década atrás aproximadamente y es “La industria por escala productiva”, realizado por la SECOFI en 1987, abarcando 35,000 empresas que representaron el 40% de la industria nacional y en el que se identificaron seis factores importantes en la problemática de las *PYME*, según (González, 2005) son los siguientes:

- 1.- Problemas para adquirir insumos, por falta de poder adquisitivo.
- 2.- Altos costos de operación.
- 3.- Mercado contraído.
- 4.- Falta de acceso a crédito.
- 5.- Carencia de materias primas.
- 6.- Falta de liquidez financiera

Fernández (2010) hace un estudio y resalta la problemática que enfrentan las PyME mexicanas ante la globalización, y especifica los factores de los que carecen a nivel interno, y son:

- a) Sistema de planeación.
- b) Falta de organización.
- c) Falta de administración.
- d) Falta de controles eficientes.
- e) Falta de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productiva.

No obstante, él establece la problemática de las empresas en México, utilizando como apoyo lo reportado por CETRO- CRECE en junio 13 del 2000, aunque dichos factores son externos y no propios de la gestión interna del negocio, son puntos primordiales que afectan el camino de las *PYME*, de los que se destacan los siguientes puntos:

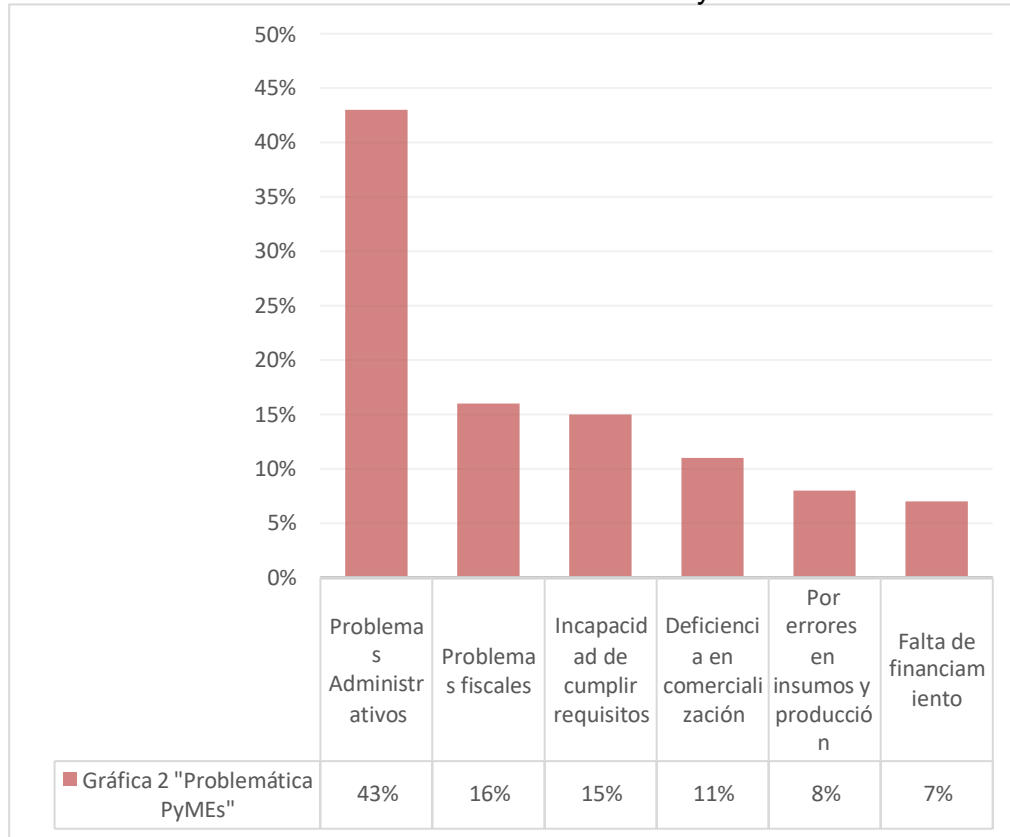
- 1.- Identificación de una política industrial.

- 2.- Política fiscal no promotora del desarrollo.
- 3.- Financiamiento y tasas de interés no competitivos.
- 4.- Mercado interno deprimido no propicio para tomar ventajas económicas a escala.
- 5.- Falta de apoyos e incentivos para la pequeña y mediana industria.
- 6.- Servicios públicos no competitivos en calidad, precio e infraestructura.
- 7.- Prácticas comerciales desleales de empresas de los países signatarios del TLC.
- 8.- Regulaciones ambientales y ecológicas más estrictas y costosas que la de nuestros socios comerciales (González, 2005)

Por otro lado, El economista (2011) reporta los diferentes motivos o causas internas por las cuales mueren las *PYME*, de los que destacan los siguientes:

- 1.- Problemas administrativos 43%.
- 2.- Problemas fiscales 16%.
- 3.- Incapacidad de cumplir requisitos 15%.
- 4.- Deficiencia en comercialización 11%.
- 5.- Por errores en insumos y producción 8%.
- 6.- Falta de financiamiento 7%

Gráfica 2. Problemática de las PyME.



Fuente: Elaboración propia, basada en El economista (2011).

1.7 Impacto económico de las PyME en México.

En los últimos años el crecimiento de las *PyME* ha progresado muy rápido, es el modelo perfecto para una negociación familiar o de nuevo inicio; como vimos las *PyME* no se clasifican por ser personas morales o físicas sino por el número de trabajadores que se tiene, no obstante, la mayoría de ellas son sociedades mercantiles que apoyándose bajo algún esquema que establece el artículo 1 de la “LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES” se constituye para iniciar sus operaciones (Camara de Diputados, 2016).

No obstante, el presupuesto asignado al Fondo *PyME* forma parte de los programas presupuestarios de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (*SPYME*), en los últimos años, dicho presupuesto no ha tenido una tendencia evidente, sin embargo, sí se puede observar una intención por parte del

Congreso de la Unión por asignar un mayor presupuesto a un programa de la relevancia y alcance del Fondo *PyME*. En cuanto al gasto operativo de la *SPYME*, en 2007 y 2008 representó el 5% del gasto total ejercido, mientras que para 2009 su participación se incrementó hasta el 7% (Fondo PYME, 2016).

De acuerdo a lo señalado en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y en las Reglas de Operación correspondientes, los apoyos del Fondo *PyME* están integrados por subsidios previstos en el Presupuesto de Egresos de la Federación y son otorgados a la población objetivo a través de Organismos Intermedios, contemplando para 2012 y 2013 las siguientes categorías de apoyo:

- Formación de emprendedores y creación de empresas.
- Innovación tecnológica.
- Gestión empresarial.
- Fortalecimiento empresarial.
- Proyectos productivos.
- Acceso al financiamiento.
- Realización de eventos *PyME* y otras actividades e instrumentos de promoción.

Cada una de estas categorías de apoyo contiene subcategorías y conceptos, los cuales incluyen todos los tipos de apoyo de los que dispone el programa para atender las necesidades de las *MI PYME* nacionales. Por lo que cualquier proyecto que cumpla con los requisitos puede acceder a los apoyos.

1.8 Constitución jurídica de las *PyME*.

Una *PyME* puede constituirse como una persona física o persona moral, por lo que respecta a la primera puede tener carácter mercantil, es decir aquella que

se dedica a carácter del comercio como lo señala el artículo 75 del “CÓDIGO DE COMERCIO”. (Camara de Diputados, 2016).

Comúnmente las PyME se constituyen como personas físicas con actividad empresarial de acuerdo al capítulo IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, ya que en la mayoría de los casos les facilita por el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Asimismo, puede ejercer actividades profesionales no teniendo en cuenta el tráfico de mercancías que es la característica de las comerciantes.

Por lo que respecta al estudio de las *PyME* como personas morales pueden ser constituidas como sociedades mercantiles, por lo que es necesario recoger datos importantes para conocer la estructura de las sociedades mercantiles.

Dentro de nuestro derecho positivo tenemos una ley llamada LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES (LGSM), la cual en su artículo primero establece las diferentes formas de constituir una sociedad.

- 1.- Sociedad en Nombre colectivo.
- 2.- Sociedad en Comandita simple.
- 3.- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- 4.- Sociedad Anónima.
- 5.- Sociedad en Comandita por acciones.
- 6.- Sociedad Cooperativa
- 7.- Sociedad por Acciones Simplificada.

No obstante, muy pocas *PyME* conocen la estructura a seguir dependiendo de la sociedad elegida, de este modo trataremos de evocar el resultado de aplicar lo dispuesto por la Ley y el beneficio que obtiene cada *PyME*.

Por el lado de la Sociedad en Nombre Colectivo establece en su artículo 36 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, que la administración estará obligada por uno o varios administradores quienes podrán ser los socios o personas ajenas a la sociedad.

Dentro de la Sociedad en Comandita Simple establece en su artículo 57 de la Ley General de sociedades Mercantiles que le serán aplicables para esta sociedad el artículo 36 de la misma legislación, por lo tanto, la administración de esta sociedad estará a cargo de uno o varios administradores que serán socios o personas extrañas a la sociedad.

Asimismo, la Sociedad de Responsabilidad Limitada dentro del artículo 74 de la Ley General de sociedades Mercantiles establece que la administración de la sociedad estará a cargo de uno o varios gerentes que podrán ser socios o personas extrañas a ella, designados temporalmente o por tiempo indeterminado. No obstante, encontramos en la Sociedad Anónima una estructura más completa, siendo esta la siguiente.

Dentro del artículo 142 establece que la administración de la sociedad le corresponde de uno o varios mandatarios que le corresponderá a los socios o a persona extrañas a la sociedad, así pues en el artículo 143 de la ley en comento dice que cuando los administradores sean dos o más constituirán el consejo de administración, siendo este un integrante del gobierno corporativo.

La Sociedad en Comandita por Acciones mencionada en el artículo 208 de la ley en comento establece que esta sociedad se regirá por las reglas relativas a la Sociedad Anónima, de esta forma la estructura de la esta sociedad será la misma que se rige a la anterior.

No obstante, existen estudios donde se señala que en México el Consejo de Administración tiene un trabajo paupérrimo, es decir, solo está creado para el cumplimiento de lo que marca la ley, es decir, aprobación de estados financieros y otorgamiento de poderes a gerentes de la entidad.

1.9 Competitividad de las PyME.

Un estudio elaborado por investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y de la *EGADE Business School* del Tecnológico de Monterrey en el marco de la fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la pequeña y mediana empresa mostraron los siguientes resultados (República, 2012)

El promedio de las *PYME* tienen una antigüedad media de 16 años y:

1. 67.2% de las *PYME* en México son de carácter familiar.
2. 58.6% son de carácter societario.
3. Cuentan con un directivo de 47.6 años de edad.
4. 77.7% cuentan con estudios universitarios (Landazuri, Valenzuela, Chavez, & López, 2016).

Uno de los objetivos de PROMEXICO es el de difundir y brindar asesoría especialmente a las pequeñas y medianas empresas respecto de los beneficios que se tiene con los tratados internacionales o negociaciones en materia comercial, promoviendo la colocación de sus productos y servicios en el mercado internacional de manera directa o indirecta. (Economía, 2013)

CAPITULO 2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PyME.

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

2.1 Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas.

La planeación estratégica permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos (Charles, Oystein, Chistopher, & Raymond, 2010) .

(Ramirez, 2009) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.

El proceso para desarrollar la planeación estratégica puede variar en cuanto al número de etapas, de manera sintética normalmente considera, entre otros, los siguientes elementos: la identificación de la visión y misión, el análisis de las condiciones internas y externas, la formulación de estrategias su implantación y control; como se advierte pasos más o menos, en todos los casos, se incluye una etapa dónde se realiza un análisis o un diagnóstico de la situación como requisito para establecer cualquier pronóstico, y por ende proponer una estrategia etc., ese paso corresponde generalmente al análisis de las siguientes variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; mejor conocido por sus siglas FODA (Valencia 200).

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos (Vogelstein, 2005).

Esto es de lo más importante, si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores.

Antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

A). Fortaleza. Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

B). Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

C). Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de

crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

D). Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

Es un método que representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características propias del negocio y el entorno en el cual éste compite.

La parte interna analiza las fortalezas y las debilidades de tu negocio, es decir, aspectos sobre los cuales tienes algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar tu negocio en el mercado en que participa. Aquí tienes que desarrollar toda tu capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuáles tienes poco o ningún control directo (Torres, 2007).

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de tu negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades que hacen que tu empresa sea diferente al compararla de manera objetiva y realista con tus

competidores y con las oportunidades y amenazas claves del entorno que pueden afectar tu desempeño.

2.2 Identificar fortalezas y debilidades para participar en un negocio.

Debemos identificar aquellos aspectos internos que le dan la fuerza necesaria al negocio para tener éxito (fortalezas) y debemos tomar clara conciencia de los aspectos en los cuales tenemos carencias (debilidades).

Ejemplo de FORTALEZAS de un negocio:

- 1.- Personal capacitado para el asesoramiento a los clientes
- 2.- Tener publicidad informativa y de conocimiento
- 3.- Precios de equipos económicos

Ejemplo de DEBILIDADES de un negocio:

- 1.- La existencia en el mercado de otros negocios similares
- 2.- Promociones de otros negocios competidores
- 3.- Falta de innovación en los diseños de los productos.

2.2.1 Visualizar oportunidades y amenazas en el entorno.

Las oportunidades y amenazas son elementos que existen en el entorno de nuestro negocio, sobre las cuales no podemos influir o no tenemos capacidad para cambiar. Las oportunidades representan una circunstancia favorable para el éxito de nuestro negocio. Hay que aprovecharlas. Las amenazas, por el contrario, son aquellas circunstancias que son desfavorables para nuestro negocio. Hay que evitarlas.

Para analizar el entorno se debe considerar:

- 1.- La industria en la cual estamos insertos, es decir: Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores.
- 2.- Grupos de interés con los cuales debemos interactuar en forma permanente u ocasional: Gobierno, instituciones públicas, instituciones financieras, gremios, comunidad, medios de comunicación, etc.
- 3.- El entorno visto en forma más amplia: características de la gente del lugar, antecedentes políticos, legislativos, el clima, etc.

Ejemplo de OPORTUNIDADES de un negocio:

- 1.- Aprovechar las fallas que deja la competencia en el mercado
- 2.- Tecnología
- 3.- Días festivos para el establecimiento de promociones

Ejemplo de AMENAZAS de un negocio:

- 1.- La continua oferta que tienen las empresas en busca de ganar demanda de los clientes
- 2.- Entrada de nuevas empresas al mercado
- 3.- Problemas externos no controlables: como la inflación, inestabilidad política y económica, entre otros. (Rangel, 2012).

El análisis FODA ha sido una gran herramienta para el crecimiento de las PyME a nivel internacional para tener una visión estratégica, sistemática y cognitiva de estas empresas (Valda, 2011).

A nivel México esta herramienta ha sido utilizada para impulsar el crecimiento de estas y así tener un mejor desempeño, incentivando la economía del país y generar una mayor competitividad.

2.3 Indicadores de desempeño.

Los indicadores de desempeño son métodos para medir el desempeño de las organizaciones; de los cuales existen indicadores financieros y no financieros, Indicador:

Es un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados (Armijo, 2005).

Indicador de desempeño:

Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. Los indicadores de desempeño pueden ser indicadores estratégicos o indicadores de gestión (Arango, Adame, & Zapata, 2011).

Indicador estratégico.

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

- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de los objetivos de las empresas y su desempeño.
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- Incluye indicadores de Fin, Propósito y de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la empresa o área de enfoque.
- Impacta de manera directa en la empresa o área de enfoque.

Indicador de gestión.

Un indicador es de gestión cuando:

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

Imagen 1. Explicación de indicadores



Fuente: Elaboración propia en base en (Arango, Adame, & Zapata, 2011)

Un indicador es una expresión cuantitativa o cualitativa observable, que establece la relación entre dos o más variables y que permite verificar el logro alcanzado en el cumplimiento de metas y objetivos, es decir permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo (Armijo, 2005)

Mediante los indicadores, los encargados de la asignación del presupuesto contarán con elementos adicionales para mejorar la toma de decisiones en la asignación del capital, y en el diseño de las políticas públicas. La importancia de un indicador está dada por la siguiente frase: *“Lo que no se puede medir, no se puede evaluar”* (Arango, Adame, & Zapata, 2011)

Se observa frecuentemente que los indicadores de desempeño son utilizados como factor decisivo para determinar la asignación de factores (recursos físicos y humanos) cuando son sólo un medio eficaz para cuantificar los progresos conseguidos en el logro de los objetivos, y permiten facilitar establecer puntos comparativos de referencia entre las diferentes unidades y entidades financieras a lo largo del tiempo (Armijo, 2005).

Las preferencias más recientes se inclinan hacia aquellos indicadores que pueden cuantificarse con los datos disponibles. Indicadores simples y bien acotados. Un ejemplo de ello son los indicadores clave de desempeño (*KPIs*) que son métricas (financieras o no financieras) utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización y que generalmente se compilan como parte de un proceso de planeación estratégica. Estos son indicadores mínimos para asegurar la eficiencia y eficacia de procesos observables y el cumplimiento de sus fines últimos.

2.3.1 Usos frecuentes de indicadores no financieros.

Usado para calcular, entre otros:

- 1.- Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- 2.- Nivel de la satisfacción del cliente.
- 3.- Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.
- 4.- Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales necesarios para realizar el nivel de servicio definido.
- 5.- Rentabilidad de un proyecto (Retorno de la Inversión ROI)
- 6.- Calidad de la gestión de la empresa (Rotación del inventario, Días de Cuentas por cobrar DCC, y por Pagar DCP...)

Cualidades de los indicadores:

Para una organización es necesario al menos que pueda identificar sus propios indicadores. La clave para esto es:

- 1.- Tener predefinido de antemano un proceso de negocio.
- 2.- Tener claros los objetivos/rendimiento requeridos en el proceso de negocio.
- 3.- Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados y que sea posible su comparación con los objetivos.
- 4.- Investigar variaciones y ajustar procesos o recursos para alcanzar metas a corto plazo.

Cuando se definen indicadores se suele aplicar el acrónimo SMART cuyas siglas en inglés son las siguientes:

- 1.- Específicos (*Specific*)
- 2.- Medibles (*Measurable*)
- 3.- Alcanzables (*Achievable*)
- 4.- Relevantes (*Relevant*)
- 5.- Temporales (*Timely*), en el sentido de que sea posible hacer un seguimiento de su evolución en el tiempo.

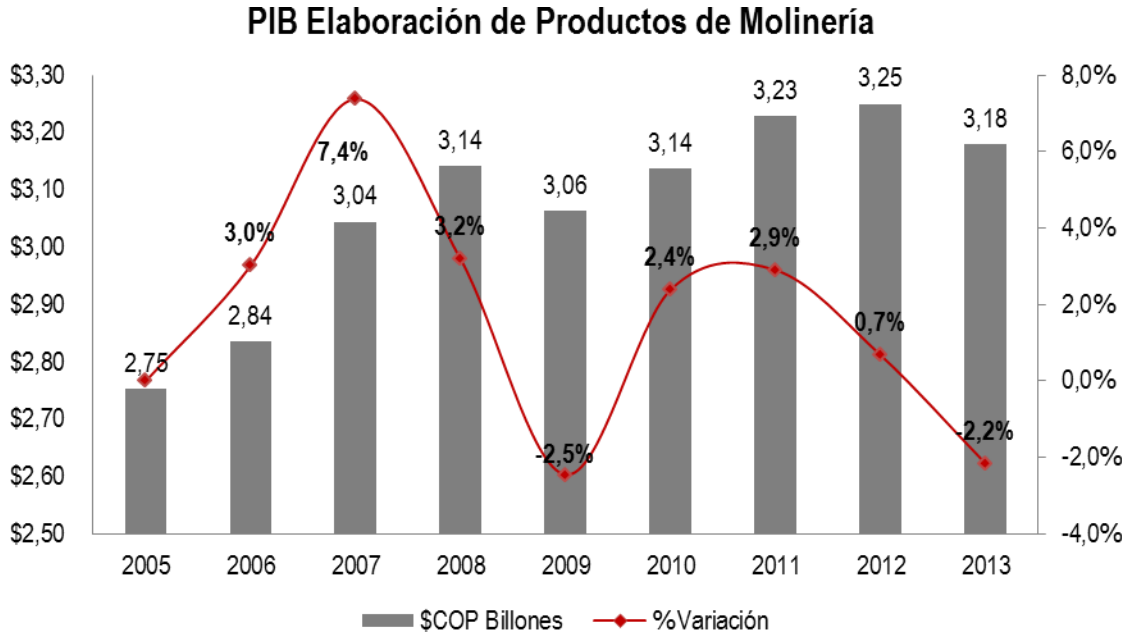
Es importante que:

1. Los datos de los que dependen los indicadores sean consistentes y correctos.
2. Estos datos estén disponibles a tiempo.

2.4 Indicadores de la industria panificadora.

La industria panificadora está conformada por compañías industriales, medianas y pequeñas o puntos calientes. Las compañías industriales son aquellas que venden variedad de referencias de pan empacado, las compañías medianas se caracterizan por tener sus marcas propias y las panaderías de punto caliente que por tradición tienen procesos artesanales o semiindustriales, capturan más del 70% del mercado. La llegada de producto terminado más barato por acuerdos como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y el creciente negocio de panificación en las principales cadenas de supermercados, hoy son motivo de preocupación para los panaderos, quienes participan en uno de los mercados más incipientes de la región, en cuanto a consumo de pan, pues la ingesta per cápita al año es de 23 kilogramos. Para 2013 el PIB del sector presentó un decrecimiento del 2,2%, (Flores, 2013), como se puede ver en la imagen No. 2.

Imagen 2. PIB de la industria panificadora en México.



Fuente: Elaboración propia con base (Beristain, 2014)

Como se observa la producción de los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de la industria panificadora, se manejan indicadores cuantitativos y cualitativos para conocer su entorno interno y externo para poder tener una visión amplia de los factores que pueden impactar en su crecimiento y estructurar así sus objetivos, explicándolos de la siguiente manera:

Servicio al cliente:

Para mercados de alta demanda y volumen de producción: relación de cumplimiento de órdenes, relación de entrega a tiempo, relación de valor y número de pedidos rechazados o en espera por falta de productos, frecuencia y duración de pedidos rechazados o en espera por falta de productos, y relación de devoluciones.

Para mercados especializados de productos hechos a medida: tiempo de respuesta a órdenes, relación de entregas a tiempo, valor de entregas tarde y relación de las mismas, frecuencia y duración de entregas tardías, número de productos devueltos por garantía, y número de reparaciones.

Eficiencia interna:

Valor del inventario, Rotación de inventario, Ingresos sobre ventas, Ciclo de caja. Flexibilidad a la demanda:

Tiempo de ciclo de actividades, Capacidad de responder a aumentos súbitos de la demanda (*Upside Flexibility*), Capacidad de responder a pedidos de productos fuera de línea o nuevos (*Outside Flexibility*) (Sainz de Vicuña, 2012).

Desarrollo de productos:

Porcentaje total de ventas de productos introducidos en el último año.

Tiempo de ciclo para el desarrollo de nuevos productos y entrega de estos.

Por otra parte, se considera que, en el diseño de indicadores logísticos de gestión, se debe considerar los siguientes aspectos:

Definición inequívoca y aceptabilidad: todo indicador debe estar perfectamente definido en cuanto a su contenido y fórmula de cálculo, y debe relacionarse con un objetivo concreto, perfectamente cuantificable, entendido y aceptado por los responsables.

Modo de expresión: los indicadores deben expresarse en forma de proporciones o porcentajes que son más estables que las cifras absolutas, fáciles de interpretar y permiten analizar la evolución de las magnitudes, así como la comparación con otros indicadores similares de otros sectores o departamentos.

Nivel de agregación: es conveniente que los indicadores se instrumenten en un determinado nivel de agregación definido, como familias de productos, sector de mercado, etc.

Simplicidad operativa: los datos deben ser sencillos de calcular e interpretar, empleando en lo posible, herramientas informáticas que actúen sobre bases de datos fiables y actualizados.

Factibilidad: los objetivos previstos deben ser realistas y realizables, tomando siempre como base la situación actual.

Presentación: deberá ser siempre de forma gráfica, comparando la evolución con relación al objetivo propuesto, centrándose en la tendencia y no en situaciones puntuales poco significativa.

A continuación, se presentan indicadores cualitativos de desempeño.

2.4.1 Indicadores de desempeño cualitativos.

De acuerdo con (Armijo, 2005) son aquellos para los cuales no existe medida numérica directa, aunque algunos aspectos pueden ser cuantificados. En esta categoría, se encuentran entre otros, los siguientes indicadores.

Satisfacción del cliente: se refiere al grado con el cual los clientes son satisfechos con el producto o servicio recibido.

Flexibilidad: es la capacidad de la cadena de abastecimiento para responder a las fluctuaciones aleatorias en los patrones de demanda.

Integración de los flujos de materiales e información: es el grado en el cual todas las funciones en la cadena de abastecimiento pueden intercambiar información y materiales sin inconvenientes.

Gestión efectiva del riesgo: es el grado en el cual se minimizan los efectos de los riesgos.

Desempeño de proveedores: es el que mide el desempeño de los proveedores de materias primas en cuanto a calidad de estas y tiempo de entrega.

2.4.2 Indicadores de desempeño cuantitativos.

De acuerdo con (Armijo, 2005) son aquellos que pueden ser medidos numéricamente en forma directa. Pueden subdividirse en cuatro clases así:

Indicadores de costos o financieros: son los costos de la cadena de abastecimiento completa, ingresos por ventas, utilidades, inversión en inventarios, el rendimiento de la inversión.

Indicadores de respuesta al cliente: es la tasa de cumplimiento, porcentaje de entregas tardías, tiempo de respuesta al cliente, tiempo de pedido, duplicación de funciones.

Indicadores de productividad: es el porcentaje de utilización de la capacidad instalada, porcentaje de utilización de los recursos.

Indicadores de calidad: es el que mide la efectividad en la ejecución de las actividades o procesos, aportando resultados sobre el número de errores cometidos, así como de entregas perfectas y sin errores.

CAPITULO 3. EL BALANCED SCORECARD.

Como se ha señalado anteriormente las *PyME* son estructuras económicas diseñadas para emprendedores, ya que por su naturaleza organizacional van en incremento, esto aunado a la falta de empleo y a la baja inversión en el sector financiero, por lo que los individuos han recurrido a estas figuras para auto emplearse invirtiendo su capital para obtener un mayor rendimiento que no obtendrían en una institución financiera, sin embargo, como hemos visto en estudios anteriores estas figuras han tenido que cerrar sus puertas debido a la difícil administración gerencial, contable y financiera, ya que no cuentan con modelos que les ayude a elaborar una planeación estratégica debida y lograr sus objetivos deseados (Sainz de Vicuña, 2012).

En este sentido el cuadro de mando integral plantea un modelo que integra objetivos a través de indicadores financieros y no financieros que permiten entender e integrar la estrategia diseñada a través de la planeación. Esta herramienta permite al directivo tener una imagen global de la organización sincronizando las partes de un todo (Kaplan & Norton, 2008).

Sin embargo, el cuadro de mando integral sigue siendo un gran desconocido para muchos directivos y empresas, incluso para aquellos que afirman tenerlo. No obstante existe evidencia de algunos trabajos teóricos y empíricos que han abordado el tema del cuadro del mando integral en la *PyME* así como sus beneficios, ventajas, desventajas y los aspectos que lo diferencian en su implementación en relación con las grandes empresas (Estrada & Sánchez, 2011).

El cuadro de manto integral plantea un modelo que permite entender y ejecutar la estrategia diseñada para la planeación, por lo que en este capítulo estudiaremos la estructura y diseño del mismo, así como sus diferentes vertientes (Estrada & Sánchez, 2011) (Kaplan & Norton, 2008).

3.1 Antecedentes del Balanced Scorecard.

El *BSC* es un modelo administrativo organizacional, alineando, transformando, implementando y modernizando todos los niveles de la compañía representándolos como una estrategia organizacional (Meza & Hincapie, 2010).

Más aún el *BSC* es una herramienta de comunicación que ayuda a cada empleado a entender de mejor manera la dirección de la estrategia de la organización (Meza & Hincapie, 2010).

El *BSC* ha sido creado hace 20 años, y su principal objetivo es el asentar objetivos estratégicos y medidas de desempeño. Los principales exponentes del *BSC* son Dr. Robert Kaplan profesor de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, David Norton fundador del equipo de consultoría que colabora hace dos décadas desarrollando el *BSC* cada día mediante sistemas administrativos de estrategia (Harvard, 2012).

Desde su primer artículo publicado acerca del *BSC*, en el año de 1992 en la Revista de Negocios de Harvard han hecho evolucionar el *BSC* hasta llegar a una metodología estratégica de implementación (Estupiñan, 2010)

Como es definido por Kaplan y Norton el *BSC* traduce la misión y la estrategia de la organización en un escenario comprensivo que aporta medidas de desempeño para la toma de decisiones estratégicas de la administración (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Esta estrategia administrativa organizacional se muestra en la imagen No. 3 cuatro perspectivas a medir el desempeño de una organización.

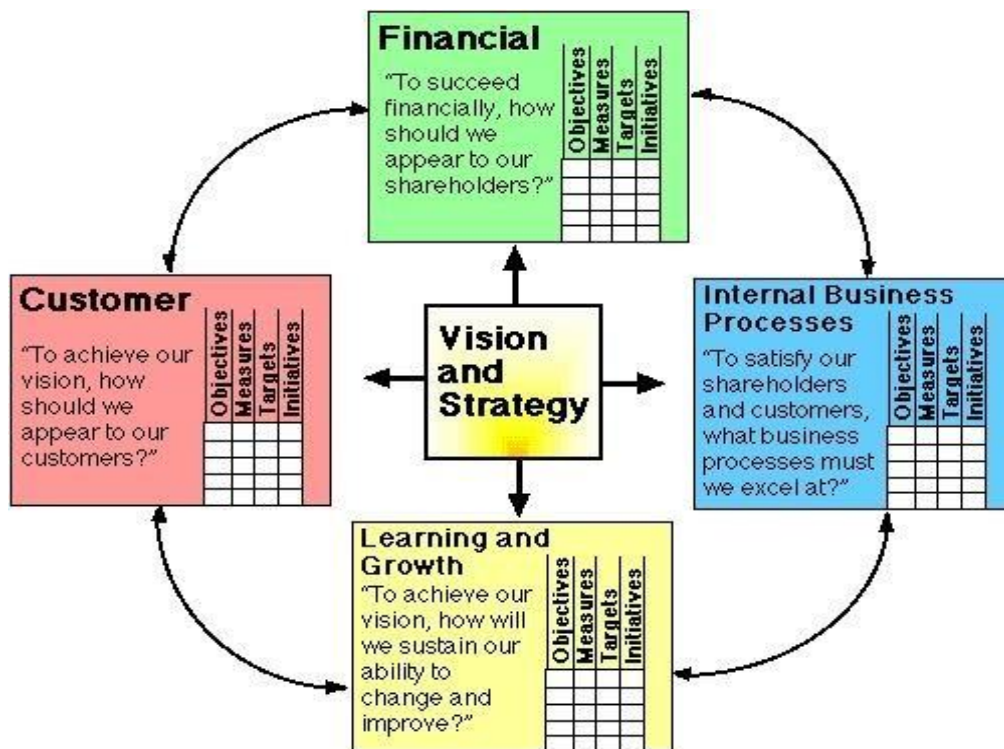
1.- Perspectiva Financiera: Medidas económicas que se reflejan por las acciones que se toman en las organizaciones.

2.- Perspectiva del Cliente: Identifica al cliente y el segmento del mercado en cada unidad de negocio, así como los indicadores de desempeño por cada unidad de negocio referente a la organización.

3.- Perspectiva de los procesos internos: Mide los "procesos internos críticos en los que la organización debe sobresalir".

4.- Aprendizaje y Crecimiento: Mide la infraestructura que la organización debe de construir a crear un largo equipo de crecimiento (Kaplan & Norton, 2008)

Imagen 3. El Balanced Scorecard.



Fuente: Kaplan y Norton (2008).

Por lo que el BSC permite al equipo administrativo a ejecutar las siguientes cuatro estrategias del proceso administrativo:

- 1.- Clarificar y trasladar la misión y estrategia de la organización.
- 2.- Comunicar y accesar los objetivos y medidas estratégicos.
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4.- Aprendizaje de la actual estrategia con lo planteado primordialmente.

Kaplan y Norton (2008), encontraron que la implementación de una estrategia es importante como el desarrollo de una estrategia; ellos propusieron la idea para tener éxito de una estrategia derivado de cinco elementos básicos de una administración estratégica.

- 1.- Trasladar la estrategia a términos operacionales.
- 2.- Alinear la organización a la estrategia.
- 3.- Hacer la estrategia como un trabajo diario.
- 4.- Hacer la estrategia un proceso continuo.
- 5.- Estar en constante movimiento a través de los líderes.

No obstante, con estos cinco elementos derivan otros, que se adicionan y siguen nuevas secciones de la teoría:

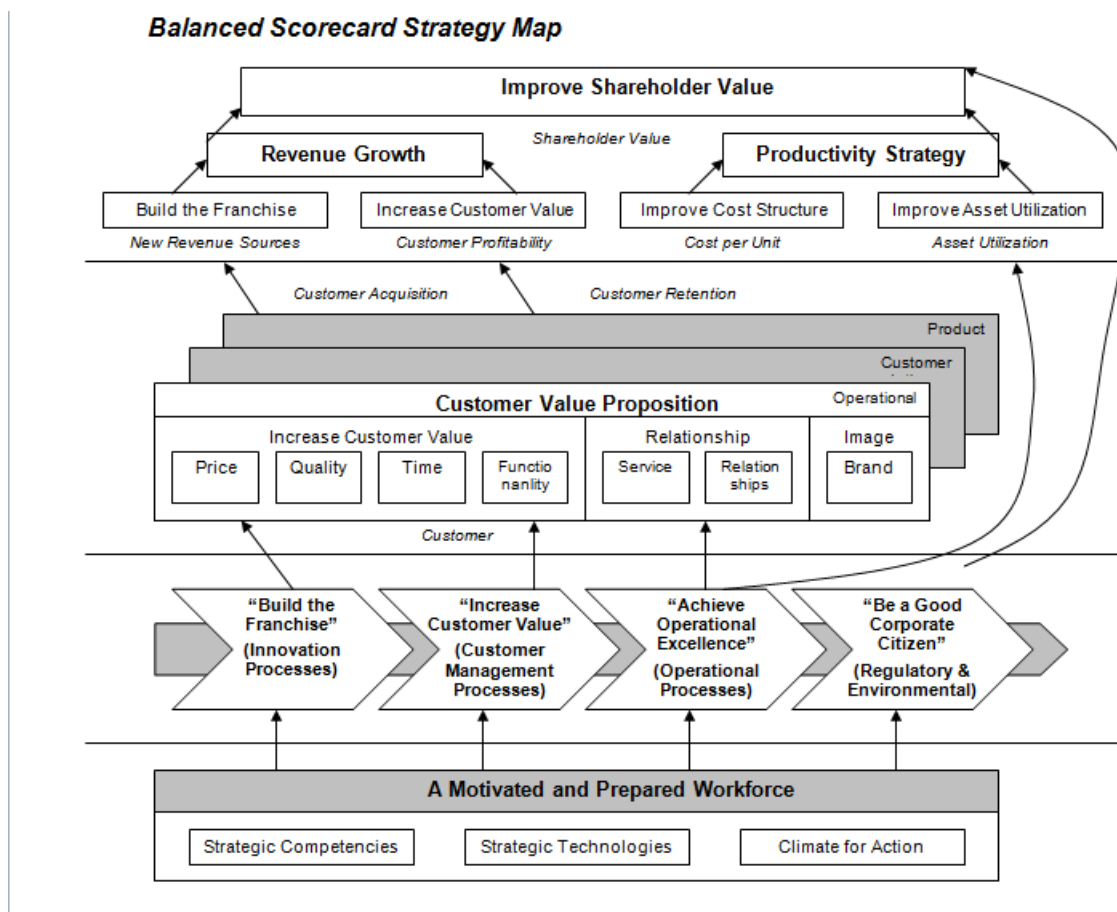
- 1.- Mapas estratégicos: La estrategia es alineada a través de los objetivos principales.
- 2.- Cuadros personales: La estrategia es alineada con los objetivos personales.
- 3.- Cuadros de incentivos: Incentivos alineados basados en los objetivos de los equipos de trabajo.
- 4.- Estrategia y Presupuesto Operacional:

5.- Reporte de apertura: Todos los empleados obtienen la información y las entrevistas administrativas se apoyan en discusiones de los empleados.

6.- Cambio administrativo: El BSC es un cambio administrativo habilitado por medidas de desempeño.

Gráficamente la estrategia del BSC se muestra en la imagen No. 4

Imagen 4. Mapa estratégico del Balanced Scorecard.



Fuente: Kaplan y Norton (2008).

Asimismo, el BSC está basado en tres grandes elementos administrativos:

1.- Medidas y objetivos a lograr.

2.- Comunicación, Motivación y Relaciones Humanas.

3.- Estrategia de negocios.

3.2 Elementos del Balanced Scorecard.

El BSC se muestra un escenario donde se revela información estratégica de las organizaciones en su actuar compilándolos en una herramienta de trabajo que ayuda a los administradores (Arango, Adame, & Zapata, 2011)

Asimismo, el escenario Indicativo Clave está hecho para comprender las medidas de desempeño considerando el éxito de las organizaciones, y así criticado extensamente por no reflejar la estrategia de la organización.

Por el otro lado (Kaplan & Norton, 2008) señalan que la estrategia del BSC es desarrollada basada en la estrategia de la organización. En construcción de la estrategia del BSC en la infraestructura de la organización define las necesidades de medidas de desempeño, el escenario de los objetivos de la misma y asignar la responsabilidad a cada uno para obtener los objetivos esperados.

Kaplan y Norton (2008) argumentan que cada indicador normalmente está involucrados dos aspectos iniciativa y el rezago escenario de las medidas el cual deben de ser desarrolladas basándose en una causa y efecto de la relación de los objetivos de las organizaciones.

La teoría del BSC explica que las compañías deberían de considerar los diferentes puntos que involucran a las empresas cuando ejecutan su estrategia.

Las partes involucradas de una medida de desempeño, así como la de una teoría, parten de que las compañías deberían de considerar los diferentes actores que los involucran:

1.- Empleados.

2.- Accionistas.

3.- Sociedad que implementa una estrategia

Es así como las partes involucradas en medidas de desempeño deben de reportar el escenario para una mejora continua en la organización y define los objetivos de la misma para un mayor desempeño.

Por lo que existen los elementos a considerar en el BSC: Partes Involucradas de Desempeño, Escenario Indicativo Clave y la Estrategia de Desempeño, otros modelos del BSC que miden el desempeño de las empresas como es el caso de: *Stakeholder ScoreCard* y el *Key Performance Indicator*.

3.3 Stakeholder Scorecard.

El *Stakeholder ScoreCard* viene a ser el pensamiento de grupos individuales u organizaciones que afectan significativamente el camino de una organización, lo que se tiene que hacer para ir de una mejor manera, y el cómo las organizaciones buscan soluciones para retomar el camino e ir en dirección correcta. En otras palabras, las relaciones son recíprocas la organización obtiene y da algo, no hay continuidad (Nickols, 2011).

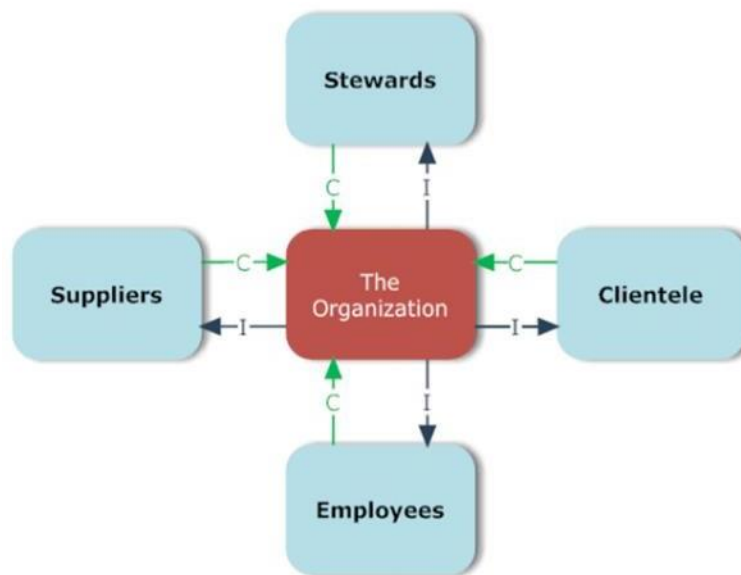
Cliente: Se refiere a todos aquellos que la organización sirve.

Empleados: Son aquellas personas que están en constante pensamiento para una mejora en las organizaciones.

Proveedores: Aquellos que están en constante comunicación con la organización para el desarrollo de los productos y servicios que ofrece la misma.

Este elemento en si está basado en que la organización es el centro de toda negociación, por lo cual el universo que lo conforma está rodeado por aquellas personas mencionadas anteriormente y que de ellas es base fundamental para que el ente tenga funcionamiento continuo, como se explico es pues una sintonía reciproca puesto que la organización da, pero a la vez recibe por lo que juega dos papeles y por ende necesita el conocimiento adecuado de su desempeño.

Imagen 5.Explicación del Stakeholdercard.



Fuente: Elaboración propia en base (Kaplan & Norton, 2008)

3.4 Key Performance.

Un KPI, del inglés *Key Performance Indicator*, conocido como Indicador clave de desempeño, (o también Indicador clave de rendimiento) es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje (Jackson, 2015).

Un KPI se diseña para mostrar "cómo" se progresa en un aspecto concreto; en ese sentido indica rendimiento. Existen KPI para diversas áreas de una empresa: compras, logística, ventas, servicio al cliente... Las grandes compañías disponen de KPI que muestran si las acciones desarrolladas están dando sus frutos o si, por el contrario, no se progresa como se esperaba.

Los indicadores clave de desempeño son mediciones financieras, o no financieras, utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos, reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos *KPI* se utilizan en inteligencia de negocios para reflejar el estado actual de un negocio y definir una línea de acción futura.

El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.

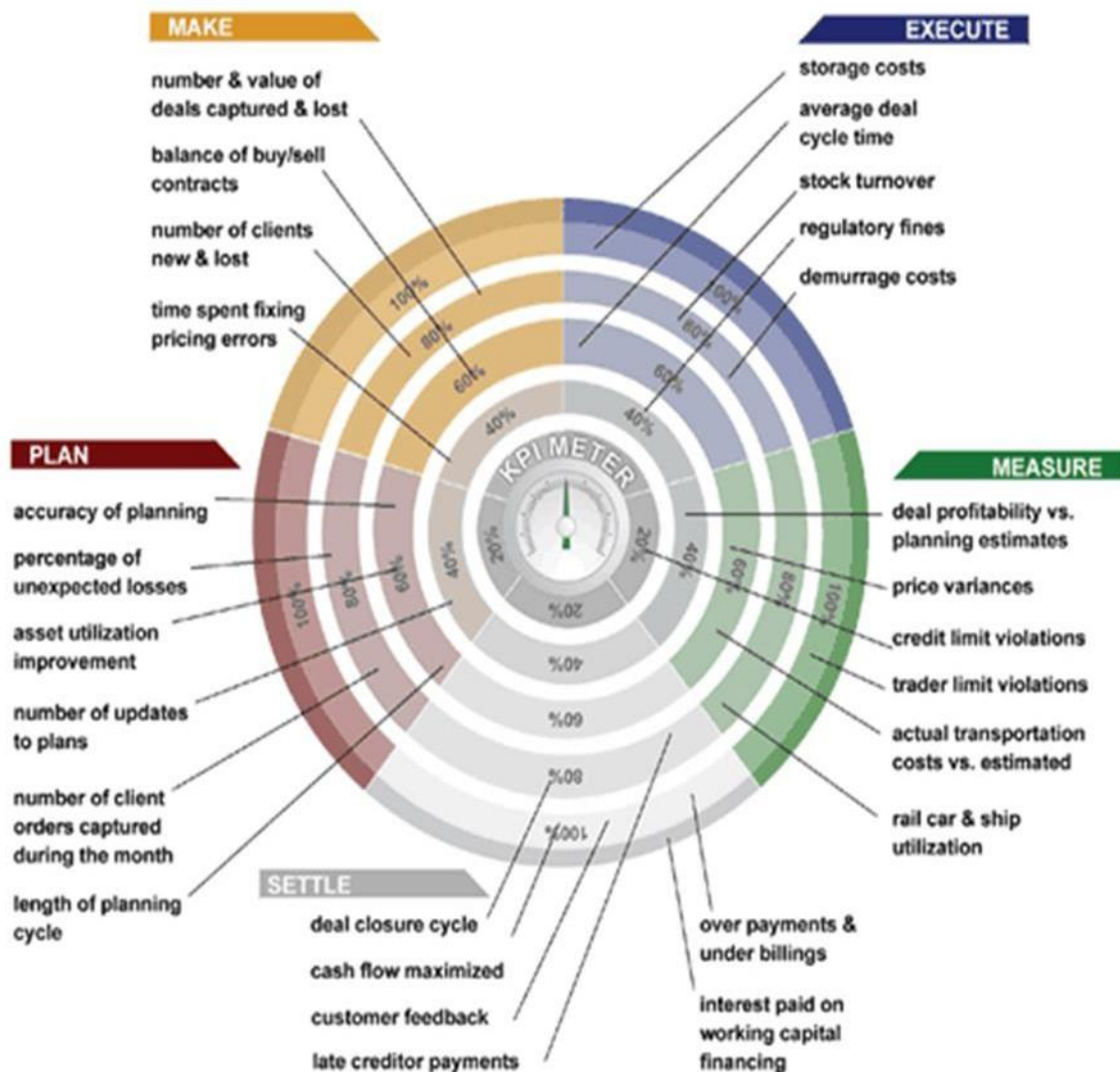
Los KPI suelen estar ligados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral). Los *KPI* son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Así los *KPI* tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el *KPI*, progresar constantemente. Usado para calcular, entre otros:

- Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- Nivel de la satisfacción del cliente.

- Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.
- Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales necesarios para realizar el nivel de servicio definido.
- Rentabilidad de un proyecto (Retorno de la Inversión ROI)
- Calidad de la gestión de la empresa (Rotación del inventario, Días de Cuentas por cobrar DCC, y por Pagar)

Imagen 6. Explicación del Key Performance Indicator.



Fuente: Elaboración propia con base a (Rangel, 2012)

3.5 Casos de éxito de uso del BSC.

El BSC aplicado en otros países es todo un éxito y muy probablemente también lo sea aplicándolo en las *PyME* en México.

Han existido diferentes casos que han tenido un desarrollo favorable puesto que los han mantenido en marcha a través del tiempo y han logrado obtener resultados benéficos.

3.5.1 Caso Egosellos, S.A. de C.V.

El caso de una empresa pequeña fabricante de productos elastómeros (Egosellos, S.A. de C.V.) ubicada en Córdoba Veracruz es un ejemplo de su aplicación. (Meza & Hincapie, 2010)

La problemática presentada en la empresa era la tendencia de crecimiento desorganizado, sin una estrategia clara y sin una visión a largo plazo además de sus objetivos medibles e indicadores de control adecuados.

- Diseño del Cuadro de Mando Integral de la Empresa:

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

- A) Se presentó inicialmente el Cuadro de Mando Integral para que los dirigentes supieran las características y ventajas que brinda este enfoque empresarial.
- B) Se realizaron reuniones con el Director General y los jefes de los departamentos para seleccionar el equipo de trabajo determinar el

proyecto de empresa a seguir, las metas y los objetivos deseados lo cual llevo a establecer las metas y estrategias a seguir durante los siguientes años.

- C) Se hizo una clasificación y adopción de la misión, visión y valores de la empresa, así como las líneas estratégicas que sentarían las bases para el diseño del Cuadro de Mando Integral. Para obtener la información antes descrita se utilizó la herramienta FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (Robbins & Coulter, 2015).

Para esto se tomó como base el Modelo Europeo para la Excelencia de la Calidad en la Gestión y constituye la referencia común interna para todas las personas de la organización.

De esta manera la misión, visión y valores de la empresa quedo de la siguiente manera:

Misión:

“Diseñar, fabricar y comercializar productos de alta calidad para la industria nacional, soportándose en sus recursos humanos y ofreciendo mejores servicios, tiempos de entrega y precios, logrando con ello la plena satisfacción de las necesidades del cliente y de los colaboradores de la empresa, a fin de consolidar nuestra posición de liderazgo en el mercado” (Robbins & Coulter, 2015).

Visión:

“Alcanzar el liderazgo dentro del mercado industrial como el mejor productor y comercializador de dispositivos de sellado, productos industriales y bujes y soportes automotrices, en base a los principios de calidad, servicio y precio a nivel nacional, y que estos logros se traduzcan en beneficios para nuestros clientes, la sociedad y los integrantes de la organización” (Robbins & Coulter, 2015).

Valores:

Respeto, Honestidad, Responsabilidad, Calidad, Familia, Compromiso, Servicio, Superación, Confianza, Comunicación.

Así como resultado del equipo de trabajo en conjunto con la dirección técnica se obtuvo el siguiente modelo FODA de la empresa que se muestra en la imagen No. 7.

Imagen 7.FODA de la empresa.

FORTALEZAS		F	Mal manejo económico y financiero.	DEBILIDADES
	Localización estratégica, cerca de los estados de Tlaxcala y Puebla.	C	Mal seguimiento a clientes y apertura de mercado	
	Precios competitivos en el mercado.			
	Alianzas estratégicas con proveedores.			
	Flexibilidad en los procesos para manejar una diferenciación de productos.	P	Falta de un sistema de calidad total.	
	Muy buena calidad de producto.		Ineficiencia en el uso de los recursos disponibles.	
	Infraestructura productiva adecuada.			
Experiencia y conocimiento del negocio industrial.	A	Falta de desarrollo de habilidades directivas y administrativas.		
Desarrollo del plan estratégico 2006-2011.		Falta de orden, disciplina y limpieza en la empresa (Sistema de Calidad Total).		
OPORTUNIDADES	Existencia de créditos NAFIN para capital de trabajo.	F	Recesión económica nacional	AMENAZAS
	En Veracruz y Puebla se esta apoyando la infraestructura para el desarrollo (Parques Industriales, Apertura de nuevas empresas).	C	Recesión industrial de clientes principales.	
	Las nuevas administraciones de Veracruz, Puebla y Tlaxcala estan impulsando la atracción de inversión privada y la promoción y comercialización de exportaciones.		Políticas más estrictas o desleales de compra.	
	Apoyo al sector rural y actividades relacionadas a la agricultura de Veracruz y Puebla.		Introducción de nuevos competidores.	
		P	Competidores con precios más económicos.	
	Servicios y programas de desarrollo empresarial de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación en Córdoba, Ver.	A	Competencia con tecnologías de mayor capacidad de producción.	

Fuente: Elaboración propia en base a la información (Meza & Hincapie, 2010)

Así teniendo los datos se construyó el Cuadro de Mando Integral:

1.- Se estableció y confirmo la visión de la empresa. Para ello se desgloso en metas u objetivos estratégicos generales distribuidos en cuatro perspectivas seleccionadas como se describen en los cuadros del No. 6 al 13:

Tabla 6.Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera.

PF01	Aumentar la rentabilidad de la empresa.
PF02	Reducir índice de endeudamiento.
PF03	Mejorar el cumplimiento de obligaciones a corto plazo.
PF04	Mejorar la eficiencia en las actividades de la empresa.
PF05	Mejorar el rendimiento de los activos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a (Meza & Hincapie, 2010)

Tabla 7.Objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes.

PC01	Aumentar la cuota de mercado.
PC02	Aumentar la cuota de pedidos.
PC03	Aumentar la venta por pedido.
PC04	Mejorar efectividad de cierre de ventas.

Fuente: Elaboración propia en base a (Meza & Hincapie, 2010)

Tabla 8. Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos.

PP01	Mejorar eficiencia administrativa.
PP02	Mejorar eficiencia de ventas.
PP03	Mejorar eficiencia productiva.
PP04	Aseguramiento de la calidad.

Fuente: Elaboración propia en base a (Meza & Hincapie, 2010)

Tabla 9. Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje

PA01	Mejorar desarrollo organizacional.
PA02	Mejorar clima organizacional.

Fuente: Elaboración Propia en base a (Meza & Hincapie, 2010)

Se identificaron factores clave de éxito, aquellos necesarios para asegurar el éxito de la visión y los elementos que afectan más a los resultados.

Tabla 10. Perspectiva financiera.

Meta general: Mejorar la eficiencia y el rendimiento de la empresa, para aumentar su rentabilidad y disminuir sus deudas.	Factores Críticos Identificados: <ol style="list-style-type: none"> 1. Práctica de un buen manejo económico y financiero. 2. Protección ante la recesión económica nacional. 3. Búsqueda de apoyos o créditos
---	---

para capital de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (Meza & Hincapie, 2010)

Tabla 11. Perspectiva de clientes.

Meta general: Aumentar la cuota de mercado y obtener clientes satisfechos.	Factores Críticos Identificados: <ol style="list-style-type: none">1. Aplicar un buen seguimiento a clientes y a la apertura de mercados.2. Estudiar los competidores.3. Aplicar una diferenciación de productos.4. Tener precios competidores.5. Tener alianzas estratégicas con los proveedores.6. Imagen de la empresa respetada y reconocida.
--	---

Fuente: Elaboración propia (Meza & Hincapie, 2010)

Tabla 12. Perspectiva de procesos internos.

Meta general: Aumentar la productividad y la calidad de los procesos.	Factores Críticos Identificados: <ol style="list-style-type: none">1. Eficiencia en el uso de los recursos disponibles.2. Incremento de la calidad en el producto.3. Infraestructura productiva adecuada.
---	--

4. Disminución de los defectos de los productos.

Fuente: Elaboración propia (Meza & Hincapie, 2010)

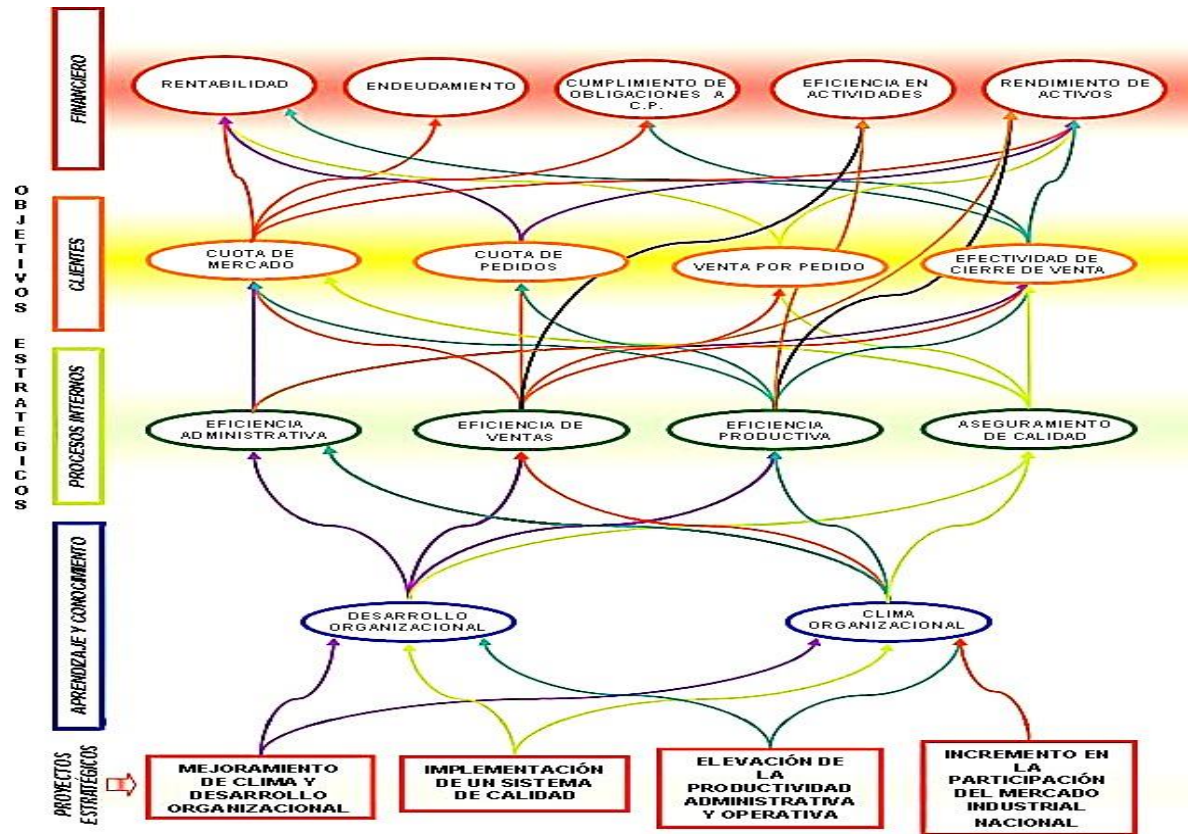
Tabla 13. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

Aprendizaje y crecimiento continuo para aumentar la motivación del personal. Meta general: Crear una estructura de del personal.	Factores Críticos Identificados: 1. Tener experiencia y conocimiento del negocio. 2. Desarrollar un sistema de gestión de calidad. 3. Lograr un buen clima organizacional. 4. Desarrollar un plan incentivo.
--	--

Fuente: Elaboración propia (Meza & Hincapie, 2010)

Una vez definidos y resumidos en las ideas concretas los objetivos estratégicos y los factores de éxito se organizaron para la construcción del CMI como un diagrama de causa y efecto que verifican que todas las perspectivas estén relacionadas naturalmente entre ellas, como se demuestra en la imagen No. 8.

Imagen 8. Diagrama de causa y efecto del CMI.



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida de Ergosellos.

Se procedió entonces al establecimiento de indicadores de desempeño para cada objetivo con el fin de permitir el control que la empresa requiere, como se demuestra en la imagen No. 9

Imagen 9. Establecimiento de los indicadores.

Objetivo Estratégico	Indicadores de Desempeño	Objetivo Estratégico	Indicadores de Desempeño
Aumentar la rentabilidad de la empresa	<i>Cambio en ventas totales</i>	Aumentar la cuota de pedidos	<i>Cambio en pedidos matriz</i>
	<i>Margen bruto de utilidades</i>		<i>Cambio en pedidos Industriales Veracruz</i>
	<i>Margen neto de utilidades</i>		<i>Cambio en pedidos Industriales Puebla</i>
	<i>EBITDA</i>		<i>Cambio en pedidos automotrices</i>
Reducir índice de endeudamiento	<i>Capital neto de trabajo</i>	Aumentar la venta por pedido	<i>Venta promedio por pedido de la matriz</i>
	<i>Índice de endeudamiento</i>		<i>Venta promedio por pedido Industriales de la zona Veracruz</i>
Mejorar el cumplimiento de obligaciones a corto plazo	<i>Solvencia inmediata</i>		<i>Venta promedio por pedido Industriales de la zona Puebla</i>
	<i>Solvencia a crédito</i>		<i>Venta promedio por pedido de automotrices</i>
	<i>Índice de solvencia</i>	Mejorar efectividad de cierre de venta	<i>Efectividad de cierre de ventas zona Veracruz</i>
	<i>Prueba del ácido</i>		<i>Efectividad de cierre de ventas zona Puebla</i>
Mejorar la eficiencia en las actividades de la empresa	<i>Días cartera</i>	Mejorar eficiencia administrativa	<i>Presupuesto de personal incurridos</i>
	<i>Días inventario</i>		<i>Presupuesto administrativo incurrido</i>
	<i>Días proveedor</i>		<i>Presupuesto varios incurrido</i>
	<i>Ciclo operativo</i>	Mejorar eficiencia de ventas	<i>Presupuesto de venta incurrido</i>
Mejorar el rendimiento de los activos de la empresa	<i>Rotación de activos fijos</i>	Mejorar eficiencia productiva	<i>Presupuesto productivo incurrido</i>
	<i>Rotación de activos totales</i>	Aseguramiento de la calidad	<i>Calidad de línea automotriz MP-POL</i>
Mejorar desarrollo organizacional	<i>Capacitaciones</i>		<i>Calidad de línea Industrial MP-POL</i>
Mejorar clima organizacional	<i>Clima organizacional</i>		<i>Calidad de línea Industrial MP-HULE</i>
Aumentar la cuota de mercado	<i>Cambio en ventas matriz</i>		<i>Calidad de línea Industrial MP-SILICON</i>
	<i>Cambio en ventas Industriales Veracruz</i>		<i>Calidad de línea Industrial MP-VITON</i>
	<i>Cambio en ventas Industriales Puebla</i>		
	<i>Cambio en ventas automotrices</i>		

Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida de la empresa.

Como se puede ver los propietarios de negocios desarrollan estrategias operativas basándose en las medidas de desempeño. El uso de objetivos financieros, ya sea las ventas o la rentabilidad totales, como única medida de desempeño a menudo no proporciona información sobre los aspectos intangibles

que conducen al éxito. Los profesionales de negocios y los investigadores teorizan que un enfoque más equilibrado para la medición del desempeño incluye objetivos tanto financieros como no financieros. La teoría de objetivos no financieros proporciona las razones y los métodos para captar y utilizar información sobre las muchas variables intangibles que afectan al rendimiento.

Los objetivos no financieros, como la lealtad del cliente y la capacitación de los empleados, apuntan a activos que son difíciles de cuantificar, pero que son tan importantes como los objetivos financieros. El registro integral, un concepto creado por profesores de la Escuela de Negocios de Harvard, integra los objetivos financieros y no financieros para medir y gestionar el rendimiento de la organización. Las empresas que adoptan el método de balance integral miden ambos tipos de objetivos en cuatro áreas: financiera, procesos internos, relaciones con clientes y el área de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2008).

El método utiliza a la empresa para medir y gestionar la forma en que el rendimiento influye en la cultura empresarial. Los creadores del balance integral sugieren integrar los objetivos financieros y no financieros que generan cohesión y objetivos comunes entre grupos diferentes. El uso de objetivos no financieros puede mejorar la comunicación, clarificar el mensaje de la empresa y ayudar en el uso estratégico de los activos tangibles e intangibles.

Los defensores de la teoría de los objetivos (Jackson, 2015) no financieros señalan que las compañías crean valor mediante la adopción de un concepto más amplio de activos. La implementación de objetivos no financieros ayuda a las empresas a identificar y desarrollar los activos pertinentes, incluidos los intangibles. El aumento de la calidad, la innovación y la satisfacción de los empleados pueden traducirse en éxito financiero. La mejora de las ventas totales podría tener más que ver con el servicio al cliente y la lealtad a la marca que las

proyecciones de ventas de la compañía. Una empresa que tiene la reputación de contratar a los mejores en su campo tiene un valioso manejo de activos en su base de conocimientos. La teoría de objetivos no financieros tiene importancia en el impacto de los aspectos intangibles sobre los resultados de la empresa.

La teoría de objetivos no financieros pone de relieve la necesidad de las empresas para crear sistemas personalizados de medición del rendimiento. Una medición única para todos los objetivos no financieros puede no satisfacer por igual las necesidades de todas las empresas. La identificación de todos los componentes o grupos es el primer paso hacia la identificación de objetivos no financieros que atraen a los grupos y satisfacen las necesidades de la empresa. Además, los datos no financieros que son relevantes para tu negocio pueden dar luz acerca de la conexión entre los objetivos no financieros y la mejora de los objetivos financieros. Por ejemplo, la mejora en la satisfacción del cliente y la consiguiente disminución de la pérdida de clientes existentes pueden impulsar las decisiones de invertir en nuevas tecnologías de la comunicación. La medición de formación de los empleados contra la siniestralidad laboral podría reflejar una disminución del costoso ausentismo.

Segundo caso de éxito: Caso Manufacturas del Calzado GALDE, S.A.

Otro caso de éxito que se presenta es la empresa de Manufacturas del Calzado GALDE, S.A. La cual se caracteriza por:

- 1.- Ser una empresa familiar.
- 2.- Dirección netamente enfocada a la producción.
- 3.- Tiene una red de ventas consolidada y experta.
- 4.- Tienen una marca consolidada para calzado infantil.
- 5.- Tiene un rápido crecimiento.

6.- Tiene una nula planificación.

7.- En el año 2002 se propone a profesionalizar para poder funcionar como grupo.

Diseño del Cuadro de Mando Integral de la Empresa:

Para diseñar el modelo del BSC se realizó lo siguiente:

- 1.- Unificar y concretar la misión y la visión.
- 2.- Construcción de un mapa estratégico con un horizonte no menor a 3 años.
- 3.- Delimitar los objetivos.
- 4.- Seguir el modelo de Kaplan y Norton con perspectivas adaptadas a la realidad de la empresa.
- 5.- Establecer las posibles relaciones de causa y efecto entre los objetivos medibles.

La misión de esta empresa es la siguiente:

Fabricamos calzado para Caballero, señora y niño de una calidad y precios medios-altos, básicamente para el mercado nacional y con una creciente presencia en los mercados internacionales. Nos distinguimos por la calidad de nuestro producto y por una atención a nuestros clientes amable y personalizada. Aplicamos diseño y modelaje propios incorporando siempre las últimas novedades y tendencias del sector, atendiendo a las necesidades de nuestros clientes.

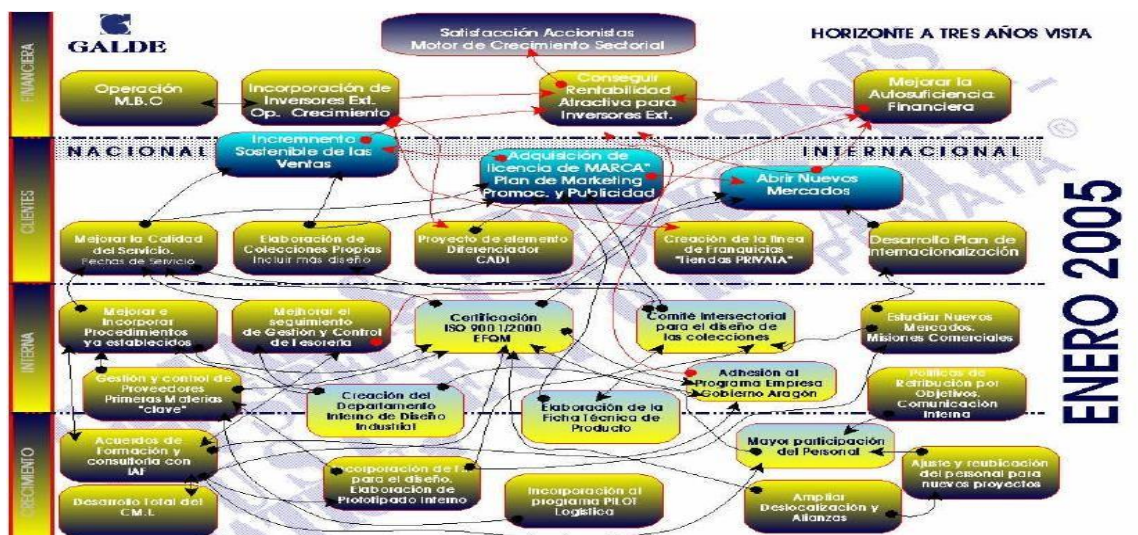
La visión de esta empresa es la siguiente:

Queremos fabricar un producto que exceda las expectativas que esperan nuestros clientes en Calidad y seriedad en las fechas de Servicio. Nuestra vocación es conseguir una introducción en los mercados internacionales por la calidad de nuestros productos en base al diseño y la utilización de materiales

nobles y técnicamente actualizados. Queremos tener personas implicadas en los objetivos de la Empresa, justamente reconocidos y remunerados y con alto afán de evolución y Mejora Continua. Queremos que nuestros accionistas se sientan satisfechos por la gestión y una justa rentabilidad de la empresa. Queremos que se nos distinga dentro del Sector por nuestro diseño y personalidad propia. Queremos que se nos reconozca en la Sociedad por nuestra imagen de marca, manteniendo una presencia continua y clara en el Mercado y acometiendo planificadamente campañas de Marketing.

Una vez resumido la planeación estratégica se procedió al diseño del mapa del BSC como se muestra en la imagen No. 10

Imagen 10. Diagrama de causa y efecto del CMI.



Fuente: Información con base a Galde, S.A.

Los resultados que obtuvo la empresa una vez aplicado el BSC fueron:

- 1.- Incremento de la rentabilidad.
- 2.- Mejora en la planificación de producción.

- 3.- Decremento de no conformidades y su plazo de solución.
- 4.- Disminución de anulaciones y devoluciones por fuera de servicio.
- 5.- Control de los precios.
- 6.- Mejora en el control de la calidad.
- 7.- Política salarial acorde a los objetivos.

CAPÍTULO. 4 ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA.

En este capítulo se describe el motivo de solución de la empresa sujeta a estudio, sus antecedentes, diagnóstico, metodología para establecer el BSC y se determinará la viabilidad de implementación del BSC.

La selección de la empresa es una pastelería la cual se le denominará “La pastelería” con la finalidad de salvaguardar su confidencialidad, la cual es una PyME industrial y que brindo las facilidades para realizar el estudio.

4.1.- Antecedentes de la empresa.

La empresa “La pastelería” inicio sus operaciones a partir del año 2002, teniendo como actividad preponderante: producción y venta de productos de pasteles y gelatinas, y venta de productos de regalos, al paso del tiempo fue ganando la satisfacción del cliente con el compromiso de hacer el mejor producto dentro de la localidad.

Se trata de una empresa familiar, la cual inicio con un local y cuatro empleados, cuenta con una matriz ubicada en el municipio de San Martín Texmelucan, Puebla y tres sucursales, dos de ellas ubicadas en el mismo municipio y la tercera en el municipio de Huejotzingo, Puebla, cuya ubicación geográfica se muestra en la imagen No. 11.

La matriz junto con las sucursales cuenta 20 empleados para ventas y 5 empleados para producción y los dos dueños que incursionan ocasionalmente en el departamento de producción o de ventas en el caso de ser necesario.

Imagen 11. Mapa de la matriz y sucursales de “La Pastelería”



Fuente: Google *maps*, elaboración Propia.

4.2.- Metodología para establecer EL BSC.

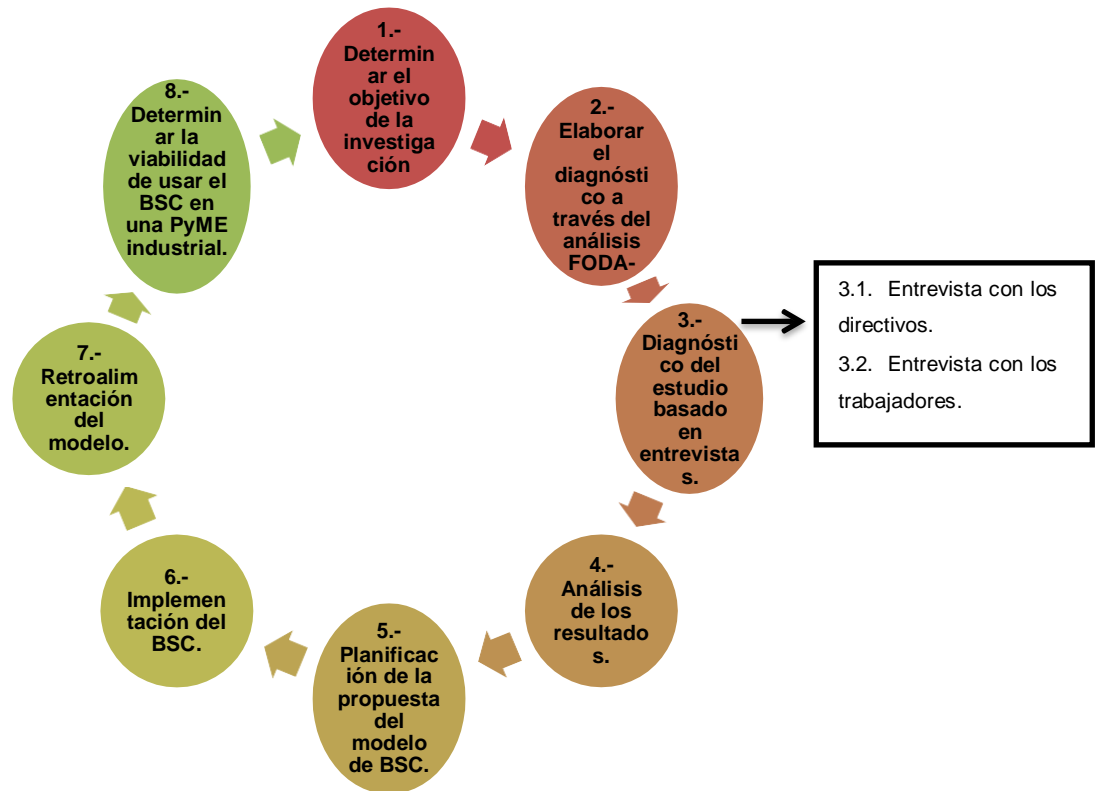
La metodología de este estudio de caso se complementó con *la Action Research* con la finalidad de determinar la viabilidad de uso del BSC en este tipo de empresas PyME del sector industrial.

También resulto importante detectar los elementos e indicadores cualitativos y no cualitativos necesarios para obtener mejores resultados.

Para ello se siguieron los siguientes pasos que se muestran en la imagen

No. 12

Imagen 12. Metodología para establecer el BSC.



Fuente: Elaboración propia.

Considerando lo anterior, en primer lugar, se estableció el objetivo de la investigación el cual es el siguiente:

4.3.- Objetivo de la investigación.

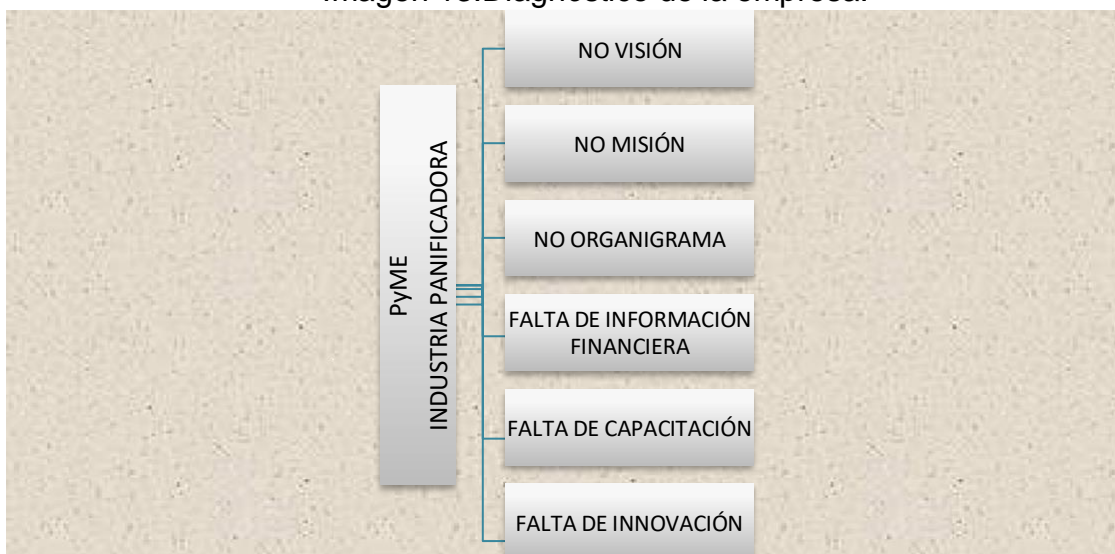
El objetivo del presente estudio fue determinar la pertinencia del uso del BSC en una PyME industrial es una herramienta útil para mejorar su desempeño.

El siguiente paso fue elaborar el diagnostico FODA.

4.4.- Diagnóstico a través del análisis FODA.

Esta empresa, como se observa, desde sus inicios no ha contado con un organigrama lo que le ha causado dificultades en su organización administrativa ya que no cuenta con una misión y visión que permita tener un enfoque real hacia sus objetivos, derivando en un mal manejo y administración de su información financiera y procesos internos, actualmente no ha logrado la satisfacción plena de sus clientes, proveedores y metodología administrativa, teniendo así que enfrentar diversos problemas que no le ha facilitado el logro de sus metas, mucho menos medir su desempeño. Esta situación, ha empezado a limitar su crecimiento económico. Derivado de esto la empresa carece de información que no le permite aclarar una diversificación indicadora de procesos internos y financiera siendo estas causas la insatisfacción de sus clientes y la inseguridad de los dueños en inversiones así que por tal motivo esta empresa ha permitido realizar este estudio de investigación aplicada, con la finalidad de mejorar su desempeño. En síntesis, el diagnóstico general de la empresa se demuestra en la imagen No. 13.

Imagen 13. Diagnóstico de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con base a la información de la empresa.

Como se observa en la imagen anterior, la empresa en estudio presenta deficiencias considerables, ya que no cuenta con el organigrama que le dé una estructura y solides para su manejo y adecuado planteamiento para tener una directriz en su crecimiento, por lo que en este trabajo piloto se propone en el diagnostico una misión, visión y se sugiere un modelo de BSC, que le permitan en un futuro conseguir un real crecimiento, fortaleciendo su estructura. Para lo cual se realizó un análisis FODA basado en la siguiente estructura que se muestra en la imagen No. 14.

Imagen 14.Análisis FODA de la empresa "La Pastelería"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1- Cuenta con un nivel aceptable de satisfacción al cliente, y preferencia de sus productos en relación con sus competidores. 2- Cuentan con personal joven y calificado para atender a los clientes. 3- Buena imagen comercial, y tiene marca registrada. 4- Cuenta con personal experimentado en la elaboración del pan. 5- Existe una buena relación con los proveedores, eso facilita el crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- No cuenta con una adecuada estructura administrativa. 2- No cuenta con una adecuada estructura contable. 3- No cuenta con una adecuada estructura financiera. 4- Constantemente tiene falta de liquidez. 5- Falta de cultura empresarial, para obtener préstamos de instituciones financieras reconocidas. 6- Falta de innovación en los procesos, (falta maquinaria), por lo general todos los procesos son a mano. 7- Falta de estructura en los procesos administrativos y de producción.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1- Establecer filosofía empresarial enfocada a la calidad en el servicio. 2- Expansión en el mercado nacional e incluso internacional. 3- Aumentar la capacidad de producción. 4- Crecimiento y rentabilidad en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Alza en el costo de materias primas. 2- Requerimiento de salarios más altos y prestaciones de ley. 3- Insolvencia para cumplir con las obligaciones financieras contraídas. 4- Estrategias dirigidas de forma inadecuada por los dueños.

5- Nuevos nichos de mercado.

5- Desaparecer del mercado.

6- Innovación tecnológica.

7- Desarrollo de nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia con base a la información de la empresa.

El tercer paso fue elaborar el diagnóstico basado en entrevistas.

4.5.- Diagnóstico basado en entrevistas.

Para complementar este trabajo que permitirá conocer las actividades y perspectivas más importantes de la empresa así como los indicadores más importantes se realizaron dos cuestionarios uno aplicado a los directivos de la cual está estructurada de la siguiente forma:

La primera parte para conocer la opinión de los directivos se aplicó un cuestionario con relación a: la perspectiva del cliente, la perspectiva financiera de la empresa, la perspectiva de aprendizaje que tienen de sus trabajadores y por último conocer los procesos internos e indicadores necesarios de la empresa.

Por otra parte, se aplicó el segundo cuestionario dirigido a los 20 empleados, 5 para el departamento de producción y 15 para el departamento de ventas, con el propósito de conocer el clima laboral y las funciones del departamento de ventas y de administración.

Una vez aplicados los instrumentos se aplicó una prueba piloto para conocer cuáles son los indicadores más viables de aplicar en la empresa para mejorar su desempeño.

El cuarto paso fue el analizar los resultados del diagnóstico de las entrevistas.

4.6 Análisis de los resultados.

Se recopilaron las respuestas de los cuestionarios de enero a diciembre de 2015 en términos estadísticos, de esta fórmula con el análisis se establecieron los indicadores aceptables e inaceptables de cada tópico, esto en base a la vez de la aplicación de diferentes fórmulas que se estipularon y que se detallan en cada tópico que se señala a continuación.

Del primer cuestionario se aprecia lo siguiente:

1.- Perspectiva del cliente

En la primera parte se pusieron los siguientes tópicos:

1.1 Cumplimiento de entrega al cliente:

En este sentido los directivos les preocupó el hecho de que los pedidos tenían que ser entregados de manera oportuna por otra parte se conoció que , la empresa realiza el 80% de sus ventas para eventos privados de los clientes; en este tenor se obtuvieron los registros históricos de ventas en los cuales se detalla el cumplimiento de las mismas, tomando como base un 100 % a la totalidad de pedidos se describe aquellos que fueron entregados de manera puntual, dejando el resto que no se llega a un 100% como entregas que se hicieron pero no se realizaron puntualmente.

Los directivos perciben como un indicador deseable para el cumplimiento de entrega de sus pedidos el cual debe estar arriba de un 80 % y un indicador alerta de que no se está llegando a la meta cuando este entre un 60% y 80%, quedando

como un indicador no deseable por debajo del 60%, en los meses de enero a diciembres del periodo sujeto a estudio.

Estos indicadores se establecieron con los datos estadísticos que se muestran en la gráfica No.3, auxiliado con la fórmula que a continuación se explica.

Fórmula: $E.P.T. / E. T * 100$

E.C.T. Entrega de Productos Tiempo.

E.T. Entregas Totales.

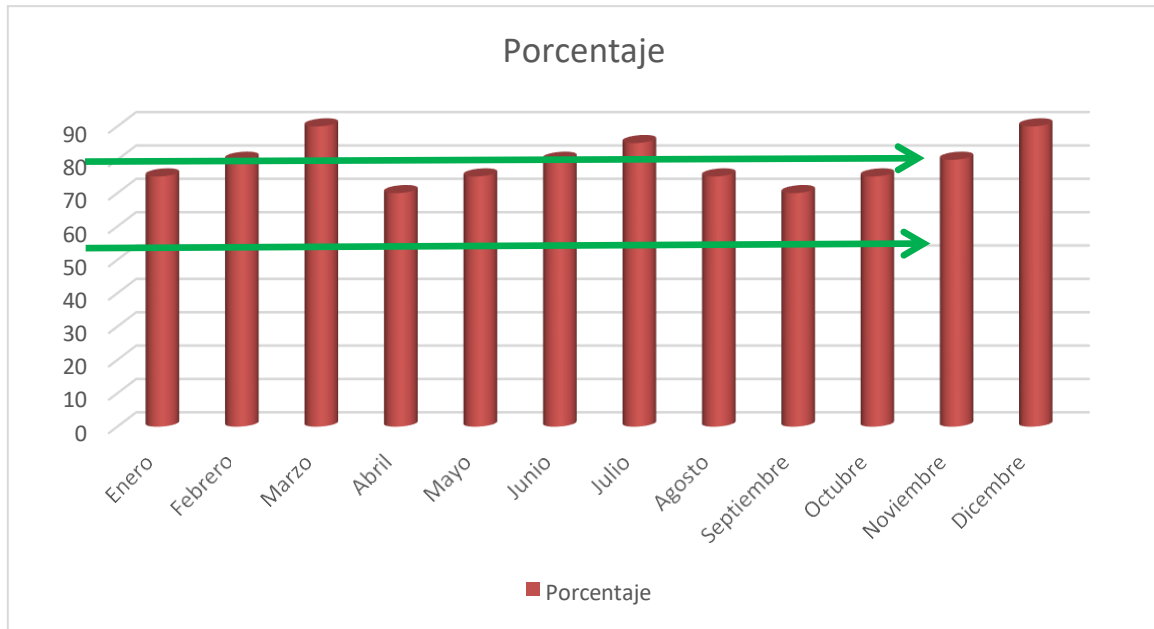
Aceptable: Indicador $\geq 80\%$

Alerta: Indicador $\geq 60\%$ e Indicador $< 80\%$

Inaceptable: Indicador $< 60\%$

Con esta información se hizo una prueba piloto a los clientes de la empresa observando los siguientes resultados, ver gráfica No. 3.

Gráfica 3. Indicador de Cumplimiento a Entrega al Cliente.



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Quejas de clientes.

En relación a las quejas de los clientes se realizó un estudio histórico de aquellas quejas de los clientes que lo externaron a la empresa, y se conoció como parámetro que el porcentaje aceptable de quejas menor a un 20% es el idóneo para los directivos de la empresa. Los directivos perciben un 25% arriba de este como un indicador alerta de que las cosas se están haciendo mal; de esta manera los resultados se describen en la gráfica No. 4.

Fórmula: $Q.C. / C.T * 100$

Q.C. Quejas Totales.

C.T. Clientes Totales.

Derivado de la aplicación de la fórmula anterior se determinaron los siguientes resultados:

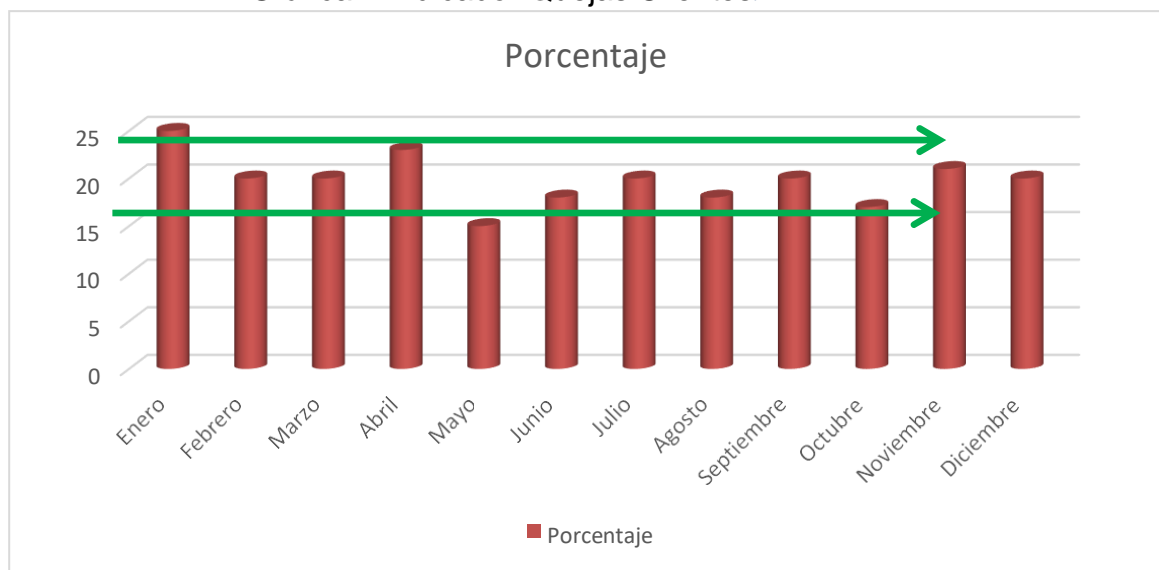
Aceptable: Indicador < 20%

Alerta: Indicador < 25% e Indicador > 20%

Inaceptable: Indicador > = 25

Derivado de este análisis este es otro punto a considerar para mejorar el desempeño de la empresa y a considerar en el modelo del BSC puesto que en los meses febrero, marzo, junio, julio agosto, septiembre del periodo en el análisis de estudio alcanza un 20% que es de alerta y en el mes de mayo inaceptable.

Gráfica 4. Indicador Quejas Clientes.



Fuente: Elaboración propia.

1.3 Defectos en los productos.

También se realizó un estudio estadístico de un periodo de análisis para conocer el porcentaje de los defectos en los productos de la empresa, en este sentido los directivos perciben aceptar un indicador menor de 20% en los errores,

de esta forma tomando como base un 25% mayor como un indicador de que las cosas se están haciendo mal.

Estableciendo así los resultados se obtuvieron de acuerdo a la formula como se demuestra a continuación.

Fórmula: $P.E. / T.P.$

P.E. Productos con errores.

T.P. total de productos.

Derivado de la aplicación de la formula anterior se registraron los siguientes resultados:

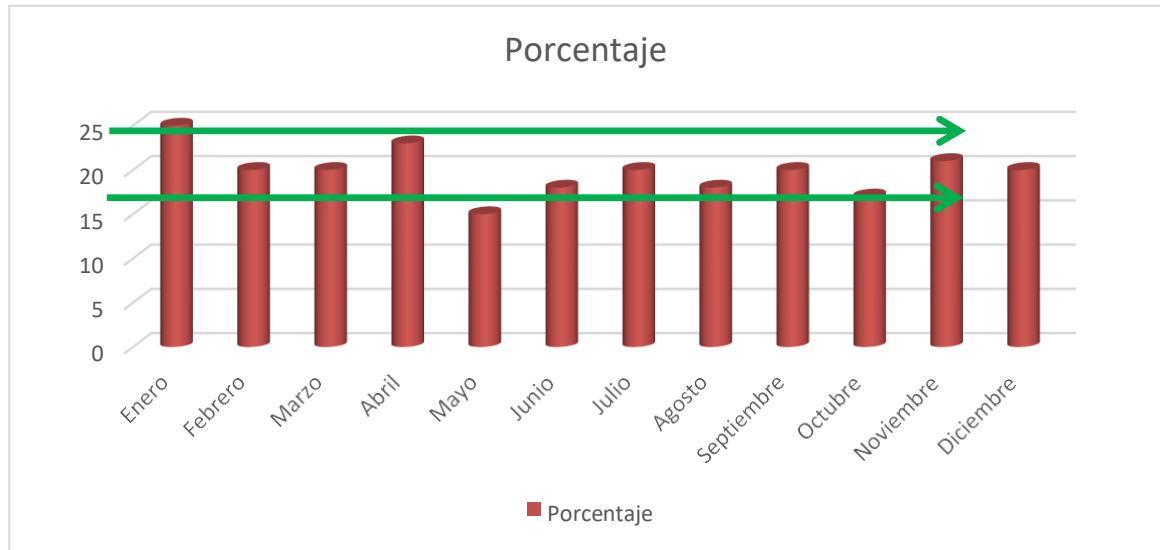
Aceptable: Indicador $< 20\%$

Alerta: Indicador $\geq 20\%$ e Indicador $\leq 25\%$

Inaceptable: Indicador $> 25\%$

De esta manera los resultados se describen en la gráfica No. 5, por lo tanto este es otro punto a considerar en el modelo del BSC ya que en los meses de enero y abril se obtienen errores superiores a un 20%.

Gráfica 5. Indicador Errores en los Productos.



Fuente: Elaboración propia.

1.4 Satisfacción de los clientes:

En este rubro se realizó un análisis también de aquellas notas que los clientes estaban conformes del producto que estaban comprando, cabe resaltar que este rubro va acompañado con el de clientes insatisfechos es decir se tomó como base aquel número de clientes que compraron durante el periodo de enero a diciembre y la diferencia de aquellos que estaban insatisfechos.

De este resultado se tomó como base el y a la vez los clientes totales el 100% quedando descrito en la siguiente formula.

Fórmula: $C.I. / C.T.$

C.I. Clientes Insatisfechos.

C.T. Clientes Totales.

Una vez aplicada la formula anterior se arrojaron los siguientes resultados:

Aceptable: Indicador < 20%

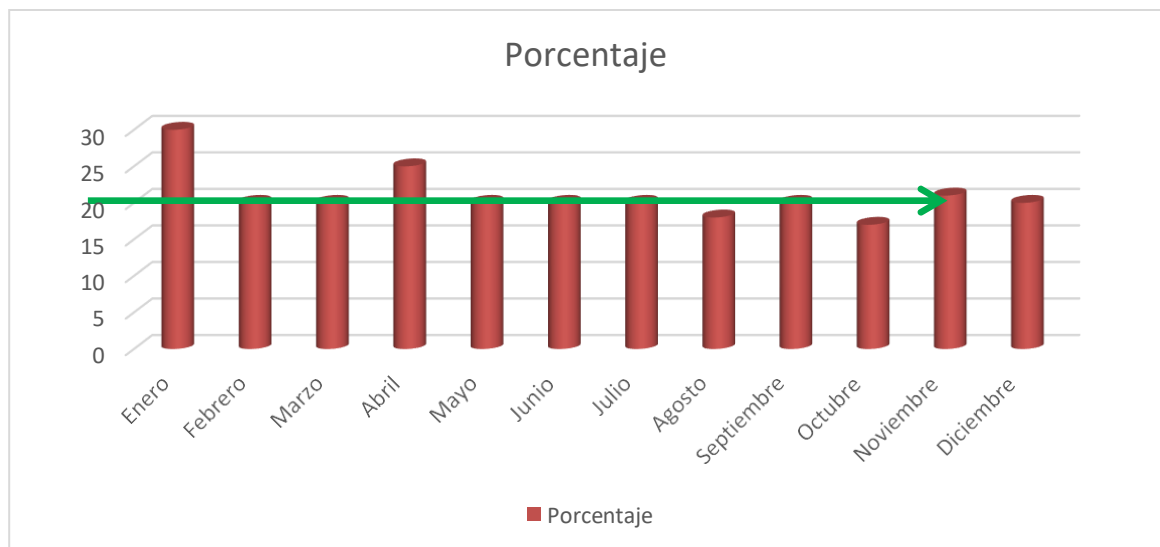
Alerta: Indicador $\geq 20\%$ e Indicador $\leq 25\%$

Inaceptable: Indicador $> 30\%$

Los directivos perciben que un porcentaje menor de 20% es aceptable en quejas esto con la sintonía del indicador de clientes insatisfechos como un indicador aceptable, y a la vez aquellas quejas que superen un 30% de su totalidad de clientes como un elemento de que las cosas se están haciendo inadecuadamente.

De los resultados se describe en la gráfica No. 6. Poniéndolo como un elemento a considerar en el modelo del BSC ya que en los meses febrero, marzo, mayo, junio, julio, septiembre, noviembre y diciembre del periodo en estudio se percibe un porcentaje del 20%, luego entonces los directos visualizan que es un indicador que se puede mantener y mejorar.

Gráfica 6. Indicador Satisfacción de los clientes.



Fuente: Elaboración propia.

1.5 Posibles clientes que acuden a la empresa.

En este rubro se elaboró un análisis apoyado del personal de ventas en el cual se tomó un parámetro entre el 10% al 15%, que es un porcentaje que los directivos perciben de aquellos posibles clientes que entran a la empresa pero que se van sin comprar de la tienda, se tomó como base a los clientes que entraron a la tienda a través de una observación y anotación respectiva, y se fue registrando aquellos clientes que se retiraron de la tienda sin comprar; de lo anterior se realizó la siguiente fórmula.

Fórmula: $C.S.C. / C.T.$

C.S.C. Clientes sin Comprar.

C.T. Clientes Totales.

Una vez aplicado la fórmula se obtuvieron los siguientes resultados:

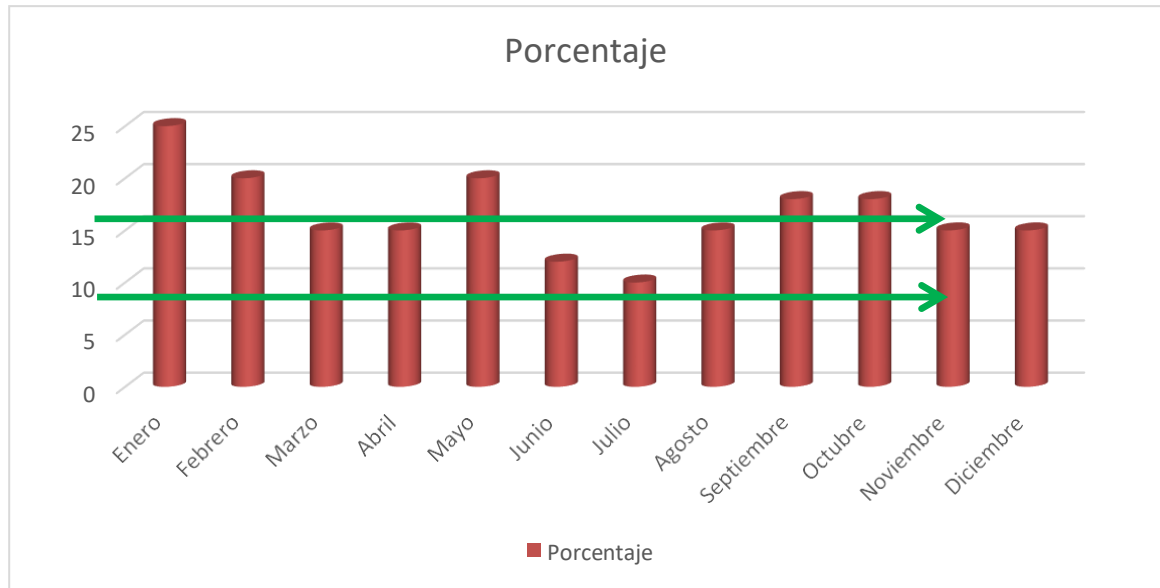
Aceptable: Indicador < 15%

Alerta: Indicador > = 15% e Indicador < = 20%

Inaceptable: Indicador > 20%

De estos resultados se detalla en la gráfica No. 7. Considerando que existe un parámetro entre un 10 a 20% en los meses de enero a diciembre de 2015, es un punto a considerar en el BSC ya que se puede mantener o mejorar este indicador.

Gráfica 7. Posibles clientes que acuden a la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

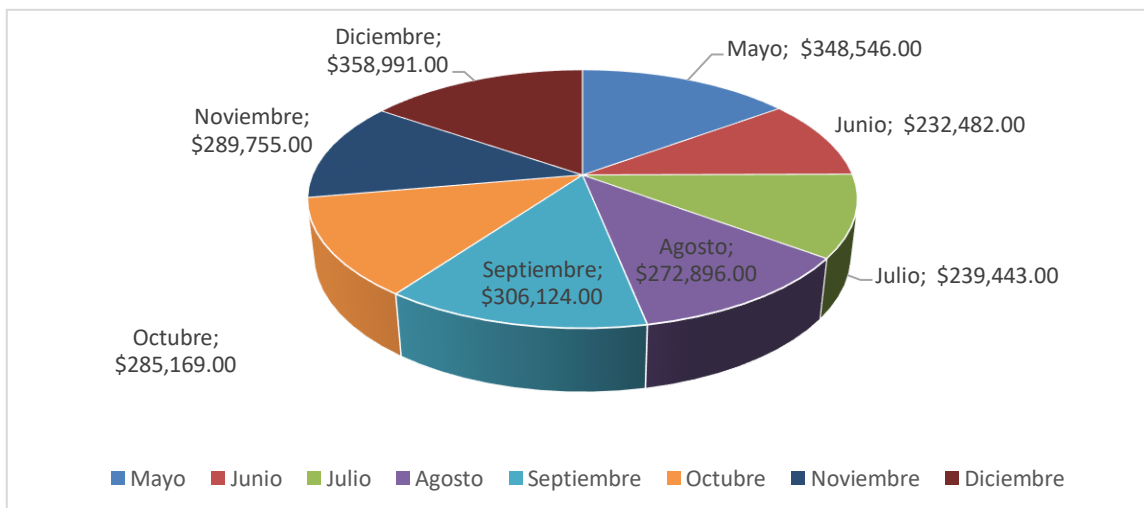
2.- Perspectiva financiera:

Por otra parte, en relación con la perspectiva financiera se analizaron los siguientes puntos:

2.1 Crecimiento de ventas:

Para conocer esta situación se realizó un estudio que abarca de los meses de mayo a diciembre de 2015, esto con el objetivo de observar el comportamiento de los ingresos tal como se demuestra en la gráfica No. 8.

Gráfica 8. Indicador Crecimiento de ventas



Fuente: Elaboración propia.

Derivado de esto se analizó el crecimiento de las ventas por mes representado en porcentaje como se demuestra en la gráfica No. 9:

Para ello se utilizó una fórmula tomando como base a las ventas del periodo anterior como un 100% tal como se detalla a continuación. Los directivos perciben lo siguiente:

Acceptable: Indicador > 4%, todo aquel incremento de ventas respecto al mes anterior.

Alerta: Indicador \geq 2% e Indicador \leq 4%, todo aquel incremento que se encuentre en este parámetro, es decir algunas ventas no están siendo efectivas.

Inaceptable: Indicador < 2%, todo aquel crecimiento con respecto al mes anterior que no alcanza mínimo el 2%.

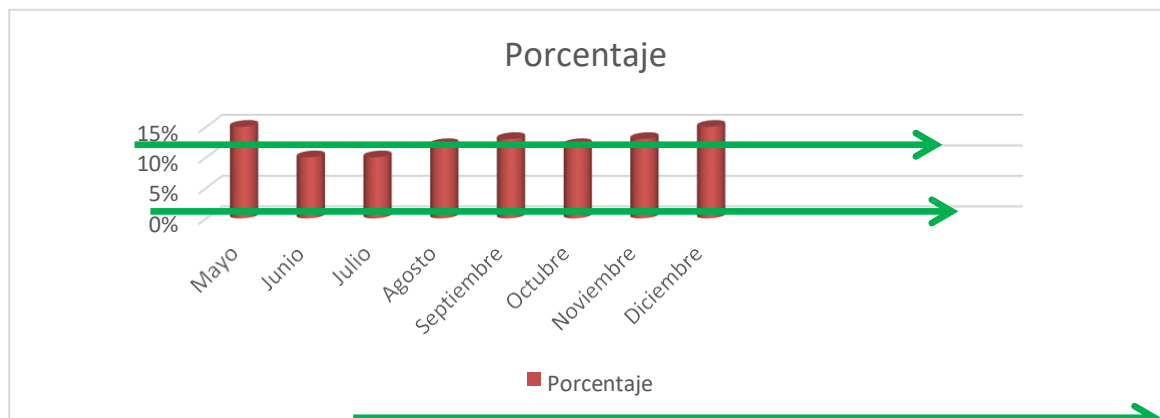
Fórmula: $100 * (VP - VPA) / VPA$

VP: Ventas del Periodo.

VPA: Ventas del Periodo Anterior.

Se desprende que el resultado en los meses junio, julio y octubre presenta un porcentaje de 10%, a lo que los directivos lo ven aceptable, aun así, este punto es a considerar en el modelo del BSC ya que se puede mejorar.

Gráfica 9. Porcentaje de Crecimiento de Ventas.

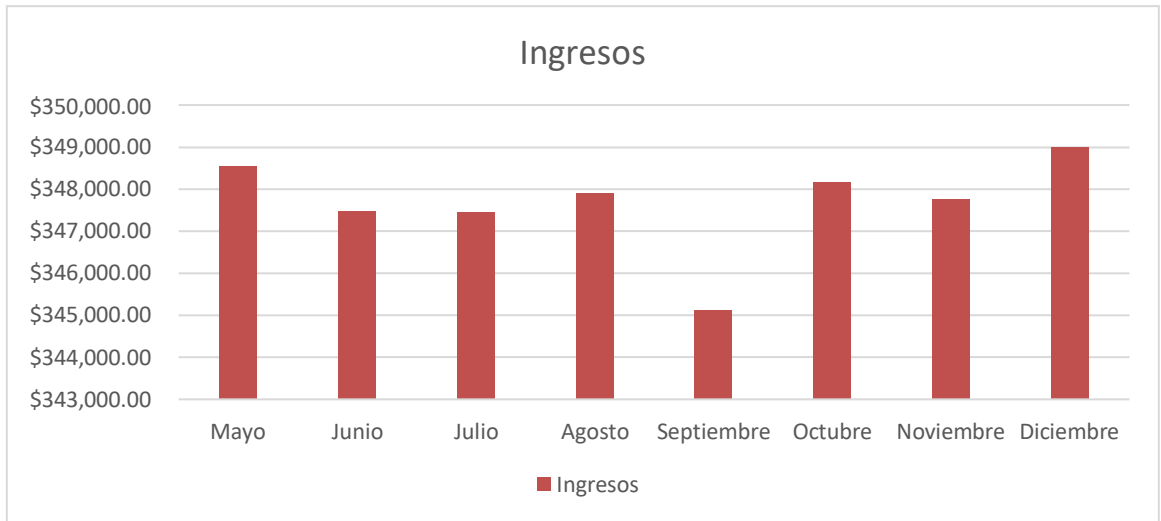


Fuente: Elaboración propia.

2.2 Rentabilidad:

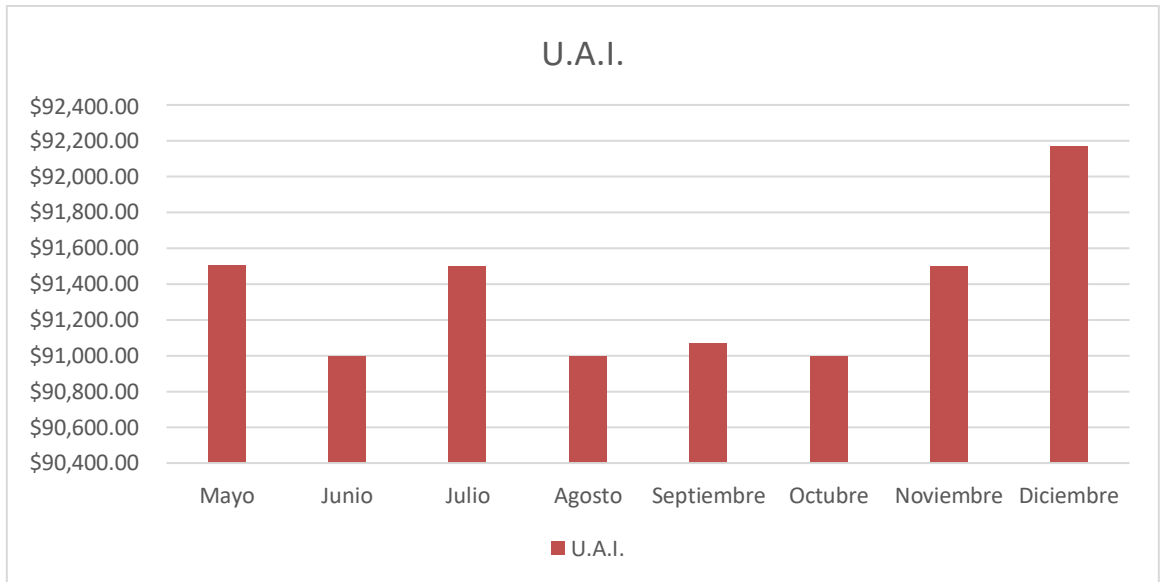
Es la capacidad de la entidad para generar utilidades o incremento en sus activos netos, en este caso se requiere conocer las utilidades, así como los ingresos que tiene la entidad del periodo de estudio, como se muestran en las gráficas No. 10 y 11:

Gráfica 10. Ingresos de la entidad.



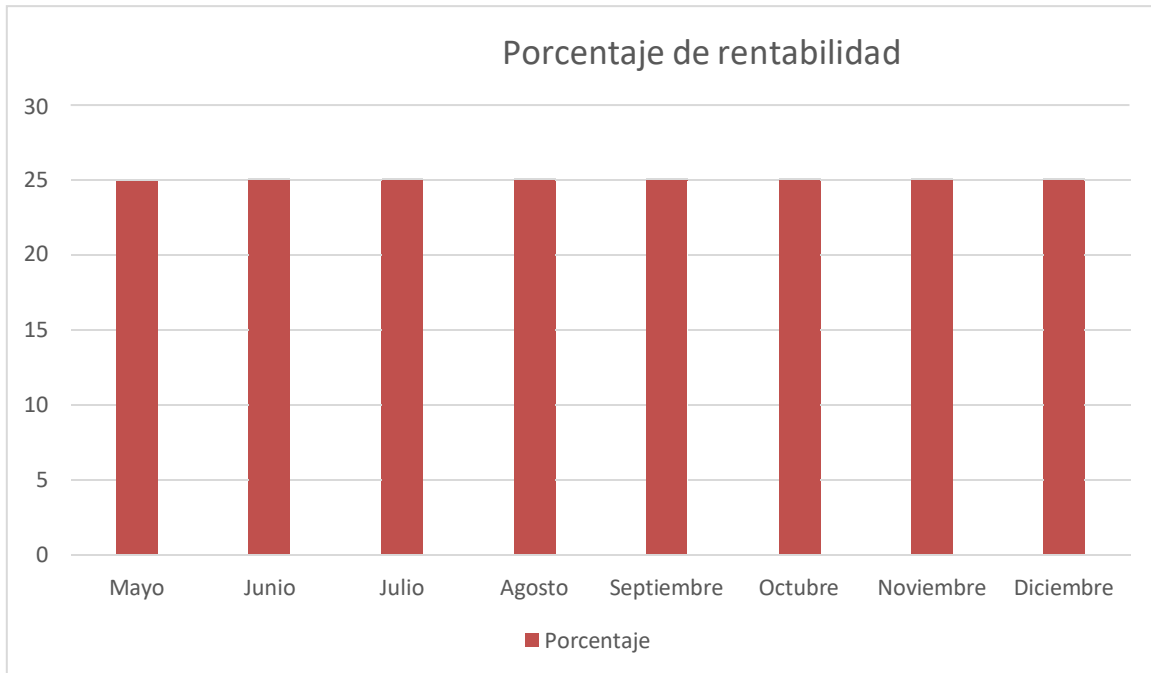
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 11. Utilidad Antes de Impuestos



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 12. Porcentaje de Rentabilidad.



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido los directivos consideran un indicador aceptable de rentabilidad igual o mayor a 25% como resultado que se demuestra en la gráfica No. 12 de los meses de mayo a diciembre, por lo anterior se aplicó la siguiente fórmula para conocer en porcentaje el grado de rentabilidad.

Rentabilidad: UAI/VN

Dónde:

UAI: Utilidad antes de impuestos.

VN: Ventas netas.

En este punto se obtuvo un resultado de rentabilidad del 25% como se observa en la gráfica anterior, considerando un factor importante en el BSC manteniendo este porcentaje y no descuidarlo e incluso mejorarlo y así estar en el que quieren obtener los directivos.

2.3 Utilidad:

Este indicador nos proporciona un porcentaje de conocimiento sobre el total de los ingresos que obtiene la empresa en razón de cuanto se queda de utilidad la entidad después de quitarle todos los gastos e impuestos, para esto se analizó el estado de resultado de la empresa tal como se demuestra en la imagen No. 15 y graficando los resultado en la gráfica No. 13.

Los directivos perciben lo siguiente:

Aceptable: Indicador $> 25\%$, aquella utilidad neta con respecto a sus ingresos.

Alerta: Indicador $> 13\%$ e Indicador $< 25\%$, aquel parámetro con respecto a sus ingresos totales

Inaceptable: Indicador $< 13\%$, aquella utilidad con respecto a sus ingresos.

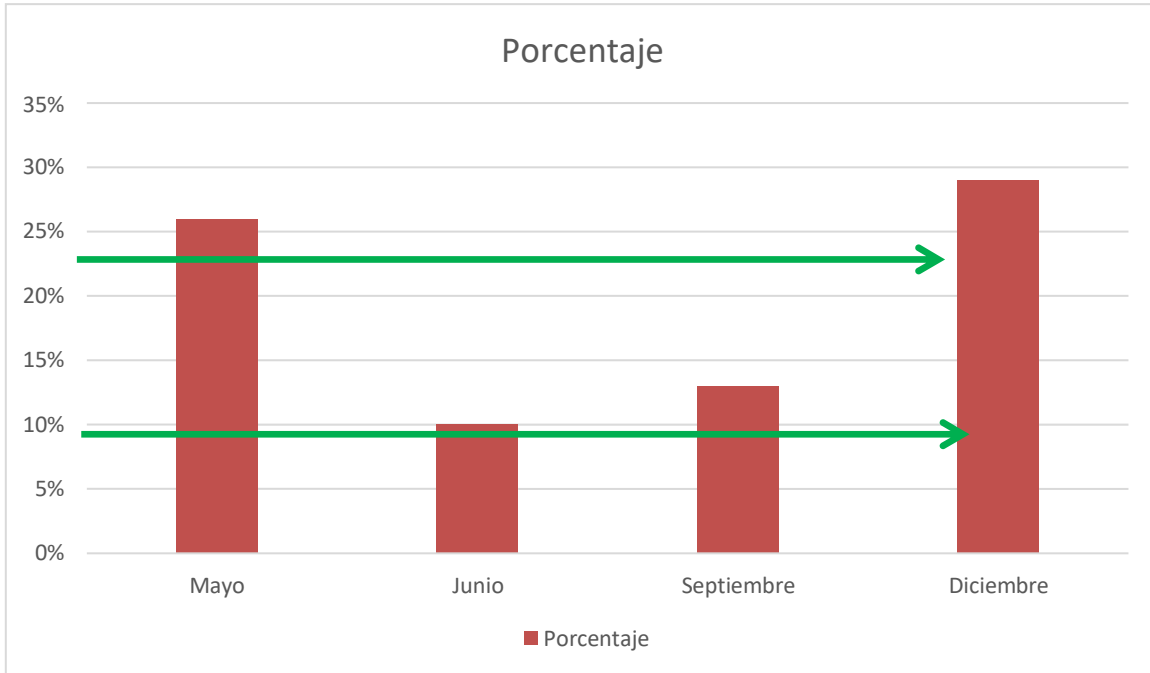
Para obtener en porcentaje se utilizó la siguiente formula:

Fórmula: UAI/VT

UAI: Utilidad antes de Impuestos.

VT: Ventas Totales.

Gráfica 13. Indicador Porcentaje de la Utilidad.



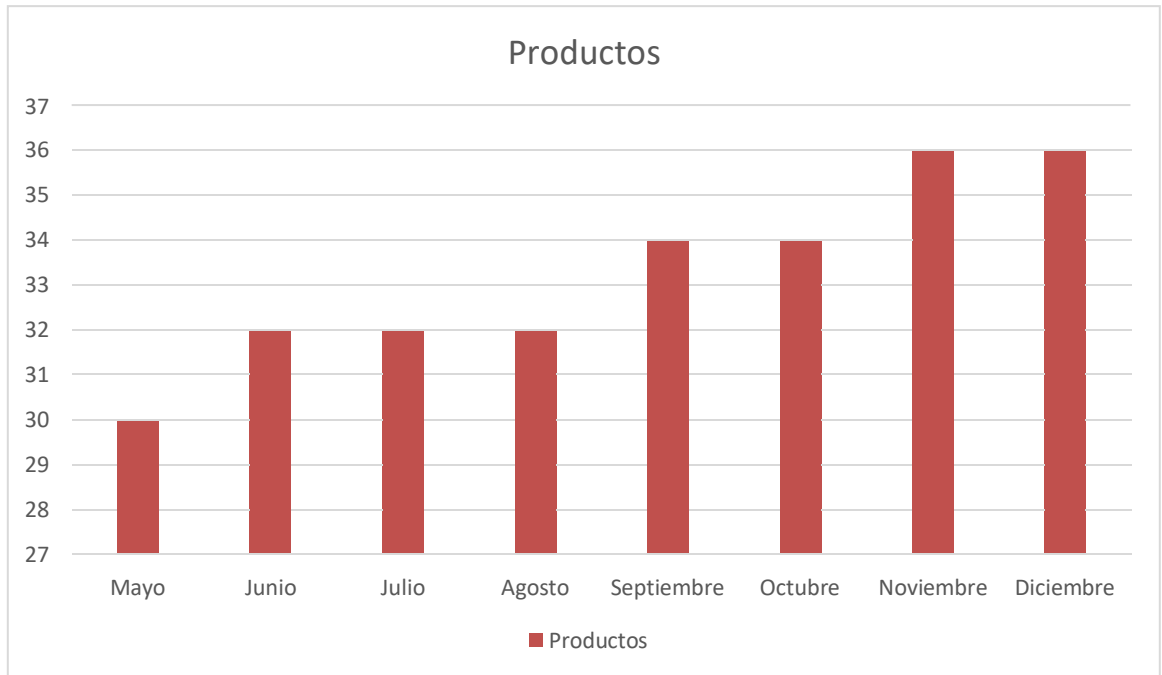
Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que en la mayoría de los meses se aprecia un porcentaje mayor o igual al 10% y en algunos casos se rebasa en poco el 25%, por lo que se considera que es punto para abordar en el BSC ya que se puede mejorar este indicador.

2.4 Productos desarrollados.

En esta parte se analiza cuantos productos desarrollados o nuevos han sido elaborados por parte de la empresa, se analizó en el periodo de mayo a diciembre de 2015 de los productos que se han desarrollado entre un porcentaje de 10% y 24% quedando explicado en la gráfica No. 14.

Gráfica 14. Indicador Productos Desarrollados.



Fuente: Elaboración propia

Para analizar esta información se aplicó la siguiente fórmula para determinar el porcentaje de los productos desarrollados. Los directivos perciben los siguientes parámetros:

Aceptable: Indicador $\geq 16\%$, aquellos productos desarrollados en base al total que se tenía.

Inaceptable: Indicador $< 16\%$, aquellos productos nuevos que no alcanzaron el límite en base a los productos que ya se tenían

Fórmula: $P.D. / P.T. * 100$

P.D. Productos desarrollados.

P.T. Productos totales.

Se puede observar en la gráfica No. 14 el aumento de los productos que se han desarrollado en los meses de mayo a diciembre, lo que los directivos consideran que ese aumento se puede mantener o incluso aumentar, considerándolo como un factor importante para el BSC ya que la variedad de los productos en la empresa es un punto clave.

3.- Perspectiva del aprendizaje por parte de los empleados:

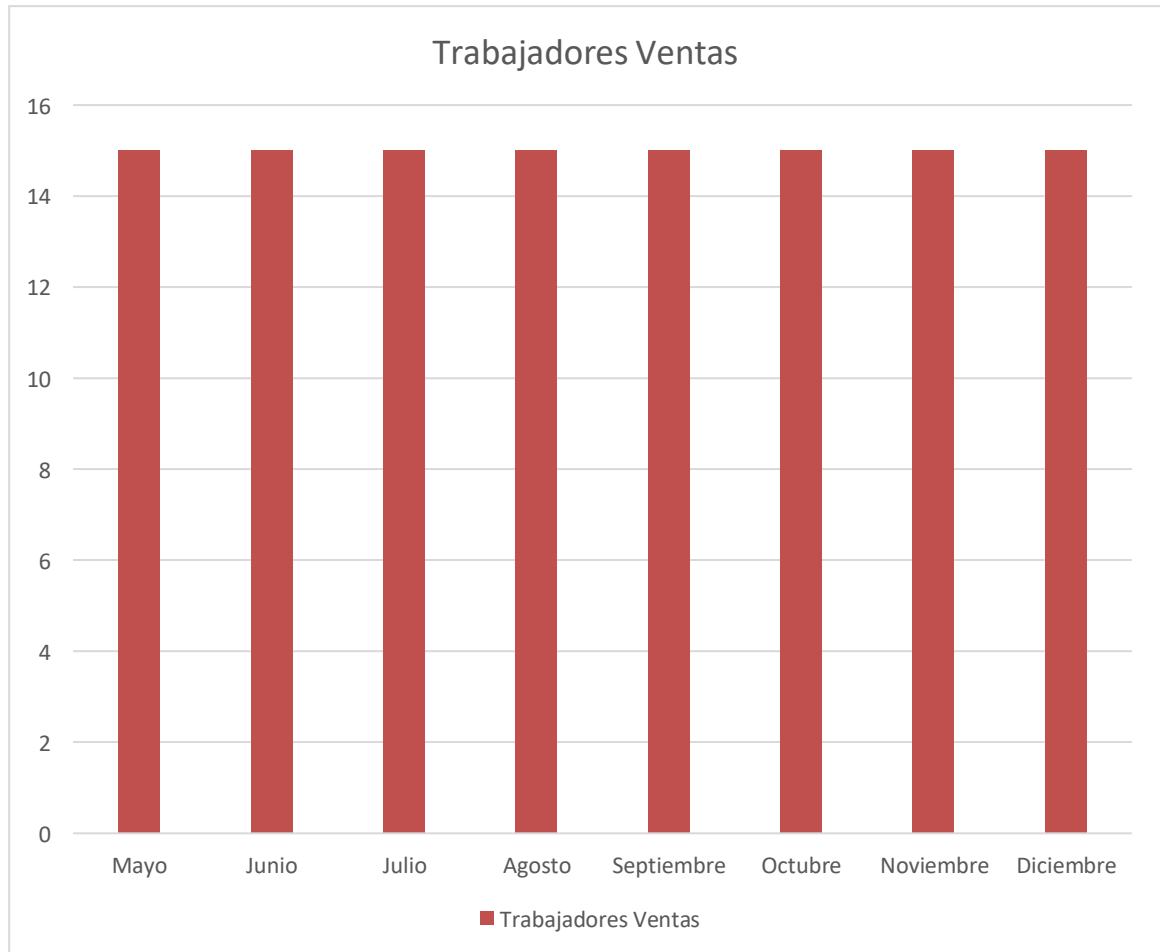
En la tercera parte del cuestionario se determina la parte de los empleados, analizando los siguientes tópicos.

3.1 Rotación del personal:

La rotación del personal es un factor que preocupa a la empresa ya que en su mayoría solo están los trabajadores por una corta temporada y se van en busca de mejores oportunidades.

El número de empleados que tiene el departamento de ventas es de 15, detallándose en la gráfica No. 15.

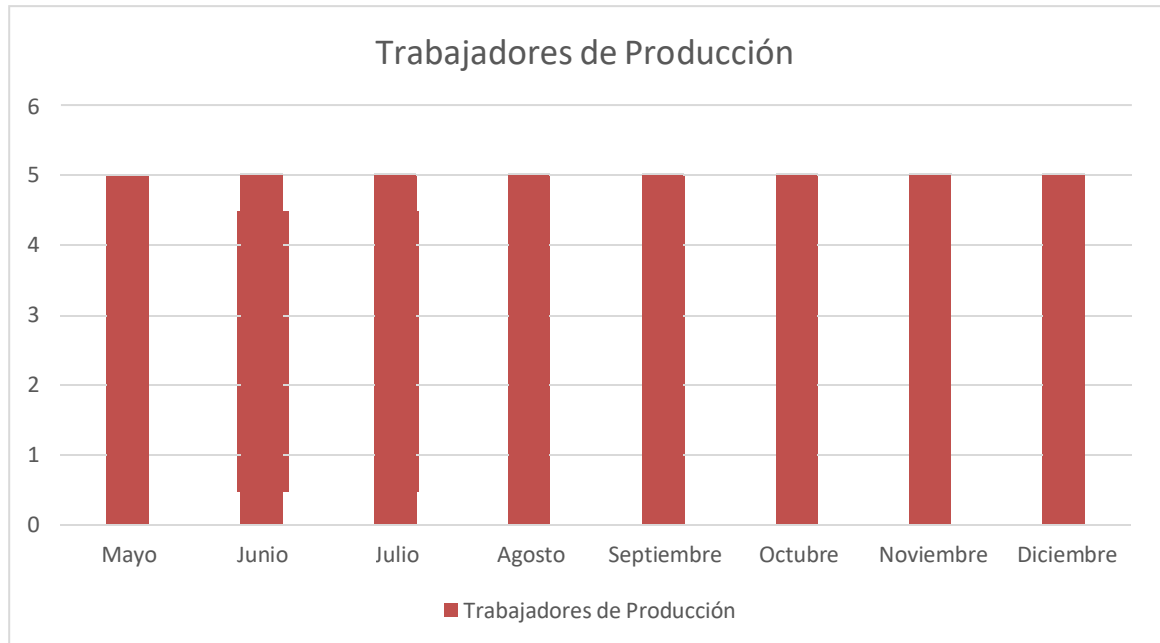
Gráfica 15. Indicador Rotación de Personal.



Fuente: Elaboración propia.

El número de empleados del departamento de producción es de 5 derivado del análisis que se demuestra en la gráfica No. 16.

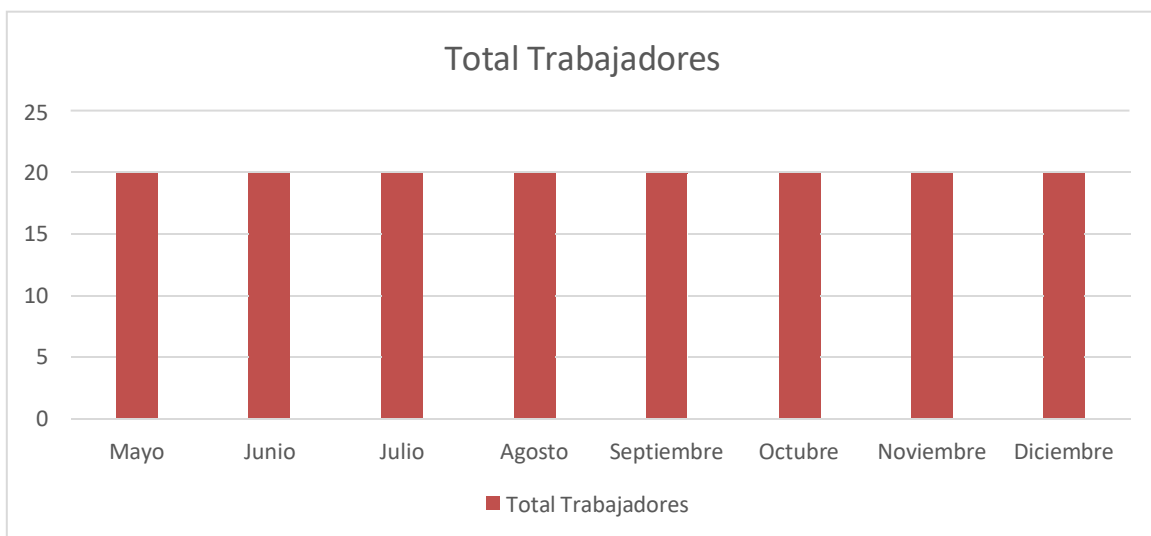
Gráfica 16.Trabajadores de Producción.



Fuente: Elaboración propia.

Así llegando a un total de trabajadores de 20 como se demuestra en la gráfica No. 16.

Gráfica 17.Total de Trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

Los directivos perciben lo siguiente:

Aceptable: Indicador $< 5\%$, respecto del total de trabajadores que se tenga registrado con el periodo de estudio que los trabajadores hayan sido dados de baja.

Inaceptable: Indicador $\geq 5\%$. respecto del total de trabajadores que se tengan registrados con el periodo de estudio que los trabajadores hayan sido dados de baja.

De la información anterior se realizó la siguiente fórmula para obtener el número de empleados que se rotan del periodo que abarca de enero a diciembre de 2015.

Fórmula: $R.P. / P.T. * 100$

R.P. Rotación de personal

P.T. Personal total.

Aunque se observa una constante de los 20 trabajadores se considera un punto a considerar en el BSC ya que los directivos consideran el mantener este porcentaje, en el supuesto que en algún momento se puede tener alguna baja de personal, pero no siendo menor del 5%.

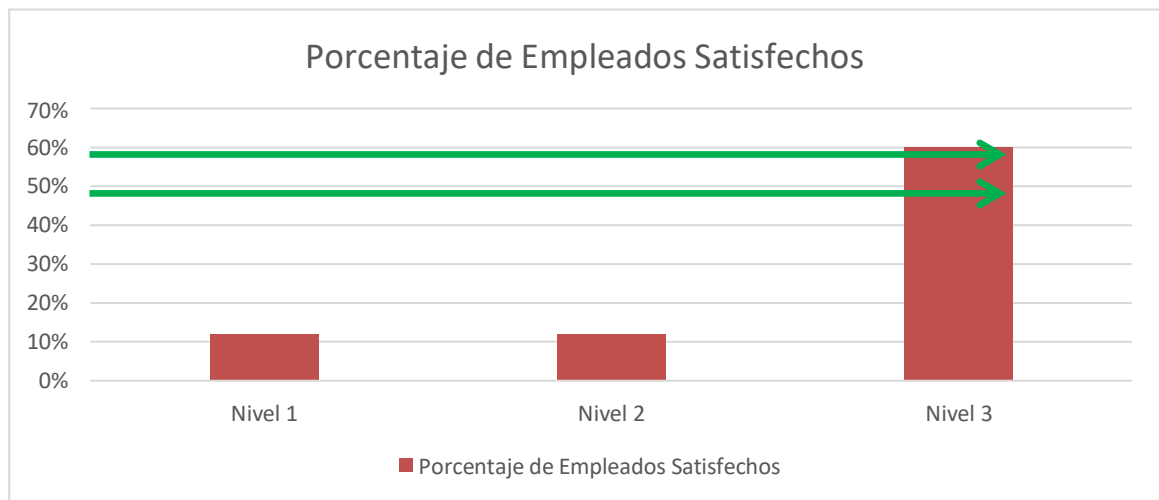
3.2 Satisfacción de los empleados.

Para este rubro se contempló un cuestionario¹ en base al grado de satisfacción plena del trabajador, en donde 1 es igual a insatisfecho, 2 igual a mediamente satisfecho y 3 igual a totalmente satisfecho.

Esta encuesta se aplicó a la totalidad de trabajadores, es decir los 20 empleados que se tienen registrados hasta el mes de diciembre del 2015, obteniendo el resultado entre 50 y 60% explicados en la gráfica No. 18:

- 11 empleados tuvieron una escala del nivel 1, insatisfecho.
- 4 empleados tuvieron una escala en el nivel 2, mediamente satisfecho.
- 5 empleados tuvieron una escala en el nivel 3, totalmente satisfecho.

Gráfica 18. Porcentaje de Empleados Satisfechos.



Fuente: elaboración propia.

Los directivos perciben lo siguiente:

Aceptable: Indicador $\geq 72\%$, respecto del total de los trabajadores en comparativa del nivel 3.

¹ Ver anexo 2. Cuestionario de Satisfacción al Empleado.

Alerta: Indicador < 72% e Indicador > 60%, respecto al total de los trabajadores en comparativo del nivel 2.

Inaceptable: Indicador < 60%, respecto al total de los trabajadores en comparativo al nivel1.

En este punto se aplicó la siguiente fórmula para determinar los empleados satisfechos.

Fórmula: $E.S. / E.T. * 100$

E.S. Empleados Satisfechos.

E.T. Empleados totales.

De esta manera se desprende que es un punto a considerar ya que en el periodo a estudiar se visualiza que la mayoría de los trabajadores se sitúan en el nivel 3 estando en un parámetro del 50% y 60%, no obstante, se puede erradicar el nivel 1 que se sitúa en un 10% que presentan los trabajadores.

4.- Perspectiva de los procesos internos.

En la cuarta parte del cuestionario se analizaron los procesos internos de la empresa, estudiando los siguientes tópicos.

4.1 Horas productivas:

Cada jornada de trabajo tiene 8 horas de un periodo de lunes a domingo, teniendo el personal 1 día de descanso por lo que en el departamento de producción una persona tiene una jornada semanal de 48 horas, asimismo para una persona del departamento de ventas. Por lo que en una jornada mensual se

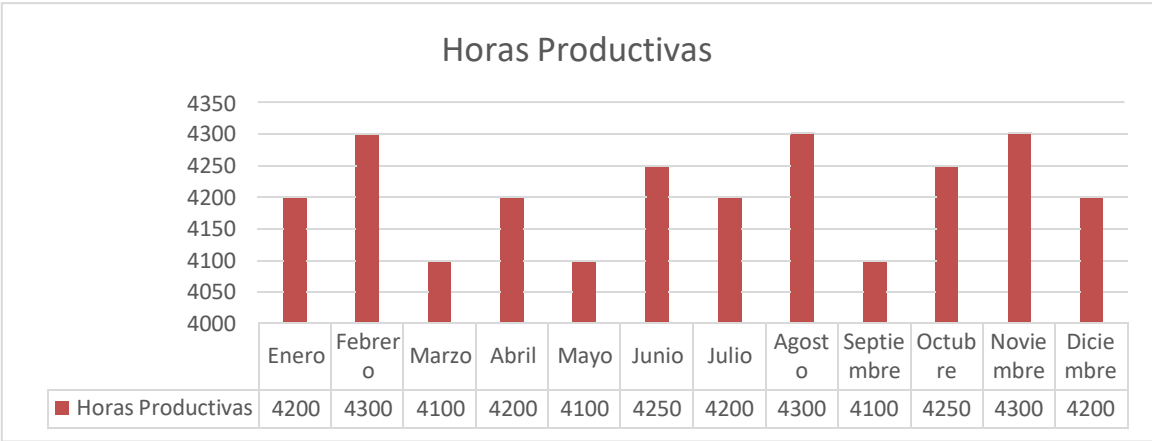
tiene registrado por persona un total de 192 horas, así como se detalla en la gráfica No. 19.

Se tiene el registro de las horas productivas en base al inicio exacto de su jornada, así como el registro de su horario de comida que este es de 30 minutos y otras eventualidades quedando los datos conforme a continuación se indica:

Hora mensual por personal: 192

Hora descanso mensual por personal: 12

Gráfica 19.Horas Productivas.



Fuente: Elaboración propia.

Los directivos percibieron lo siguiente:

Acceptable: Indicador > 95%, aquel que en relación al número total de horas se estima un 5% como tiempo muerto aceptable.

Alerta: Indicador < 95% e Indicador > = 93%, aquel parámetro donde en relación al número total de horas se percibe como precaución por no estar laborando adecuadamente.

Inaceptable: Indicador < 93%, aquel porcentaje que se están haciendo mal las cosas por estar debajo del nivel.

De este análisis se desarrolló la siguiente fórmula para determinar el porcentaje de horas productivas promedio de la entidad.

Fórmula: $HP / HT * 100$

HP: Horas Producidas.

HT: Horas Totales.

Considerando este punto como un tópico para elaborar el modelo del BSC ya que en la mayoría de los meses se refleja una productividad menor del 95%, teniendo muchos tiempos muertos y no tener una constante en las horas laborales, erradicando causas que las afecta como los son:

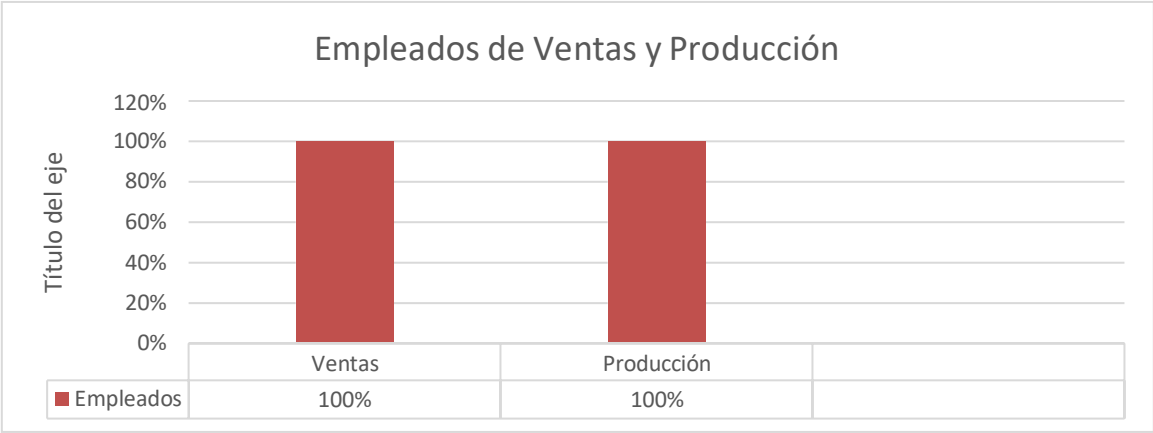
- Distracciones del personal.
- Procesos largos de lo normal
- Tareas no elaboradas en tiempo.

4.2 Perfil de empleados.

En este punto se analizan los perfiles adecuados de los trabajadores deben de cumplir en términos de conocimiento como técnicos para desempeñar; en el caso de los 25 empleados se determina el perfil de puestos cumplido con el análisis de

puesto que desempeña cada uno y comparándolo con los documentos que se tienen en la administración, registrando los resultados en la gráfica No. 20.

Gráfica 20. Empleados de Ventas y Producción.



Fuente: Elaboración propia.

Derivado de esto se elaboró la siguiente fórmula para determinar en porcentaje el perfil deseable de los empleados, por una parte los directivos percibieron lo siguiente:

- Aceptable: Indicador = 100%
- Inaceptable: Indicador < 100%

Aplicando la siguiente fórmula.

- Fórmula: $E.C.P. / T.E.$
- E.C.P. Empleados que cumplen el perfil.
- T.E. Total empleados.

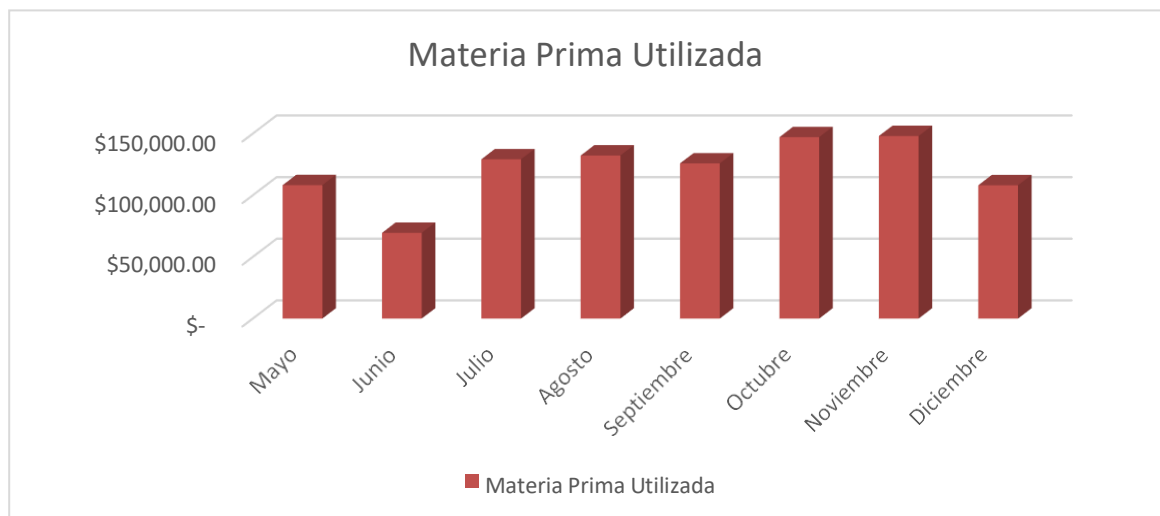
De lo anterior se obtuvo un resultado del 100%, cumpliendo los trabajadores con el perfil de puestos, quedando claro que en este contexto todos los empleados deben de cumplir con un perfil deseado para cumplir sus actividades, considerando este punto en el modelo del BSC.

4.3 Materia prima utilizada.

En este punto se analiza la materia prima que es utilizada en su totalidad y aquella merma que es considerable como parte de su proceso de producción; la materia prima utilizada y analizada durante el periodo de mayo a diciembre es la que a continuación se demuestra en la gráfica No. 21.

Considerando este punto para elaborar el modelo del BSC de la empresa.

Gráfica 21. Materia Prima Utilizada.



Fuente: Elaboración propia.

Haciendo un estudio² de los procesos se determinó que en promedio se tiene una merma del 20% de manera general, esto se basó en que los trabajadores estaban acostumbrados a desperdiciar las mismas cantidades sin que se dieran cuenta de manera rutinaria en su trabajo, quedando registrado como se demuestra en la gráfica No. 22.

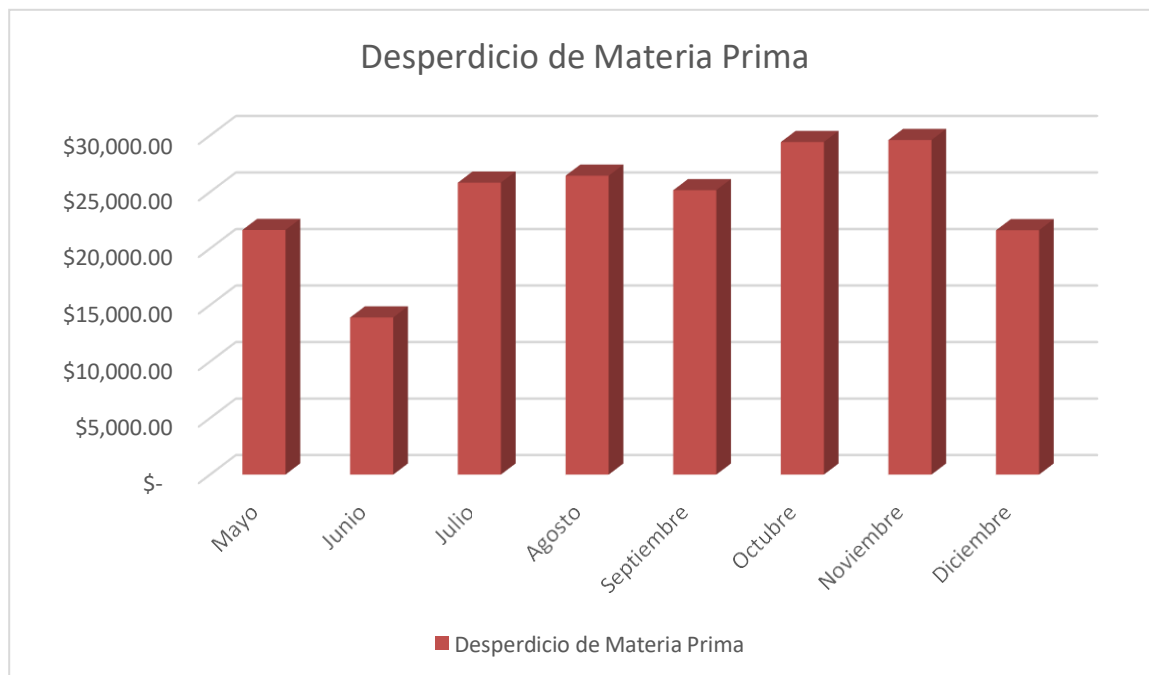
Los directivos percibieron lo siguiente:

² Este estudio se determinó de manera visual y con entrevistas informales con los trabajadores de producción.

Aceptable: Indicador < 5%, aquella merma que se considera normal durante el proceso de producción.

Inaceptable: Indicador > = 5%, aquella merma anormal en el proceso de producción.

Gráfica 22.: Desperdicio de Materia Prima.



Fuente: Elaboración propia.

En base a esta información se realizó la siguiente fórmula:

Fórmula: $\text{Merms} / \text{T.M.P.} * 100$

T.M.P Total de Materia Prima.

Considerando este punto para la elaboración del modelo del BSC ya que en los meses de julio a diciembre se reporta un desperdicio del 5% en el uso de las materias primas.

Una vez que se obtuvo el diagnóstico de la empresa y detectando los indicadores más importantes de la empresa, se procedió a elaborar la propuesta del BSC.

4.6.- Propuesta del BSC.

Derivado de lo anterior se hace la propuesta del BSC como se detalla a continuación.

La misión de la empresa se detalla como sigue:

Misión: *“Elaborar productos de alta calidad en el sabor, diseño, decoración y servicio. Con el compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes.*

La visión se desarrolló como sigue a continuación:

Visión: *“Ser una empresa exitosa, vanguardista, franquiciable, que mantenga una buena imagen y prestigio ante sus clientes, por la calidad de sus productos y servicios.*

Como se puede observar, la parte medular de la misión será satisfacer las necesidades del cliente con un producto y servicio de alta calidad puesto que, en esencia, es el punto de partida y la razón de ser, para que la empresa permanezca en el mercado. Otro aspecto, también importante, es la cordialidad, y participación del personal a través del trabajo en equipo, puesto que se espera que su trabajo impacte en un mejor desempeño y por ende en la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, los valores fundamentales con los que debe contar el personal que labora en la empresa se proponen sean los que a continuación se señalan:

Valores:

1.- Respeto.

2.- Responsabilidad.

3.- Honestidad.

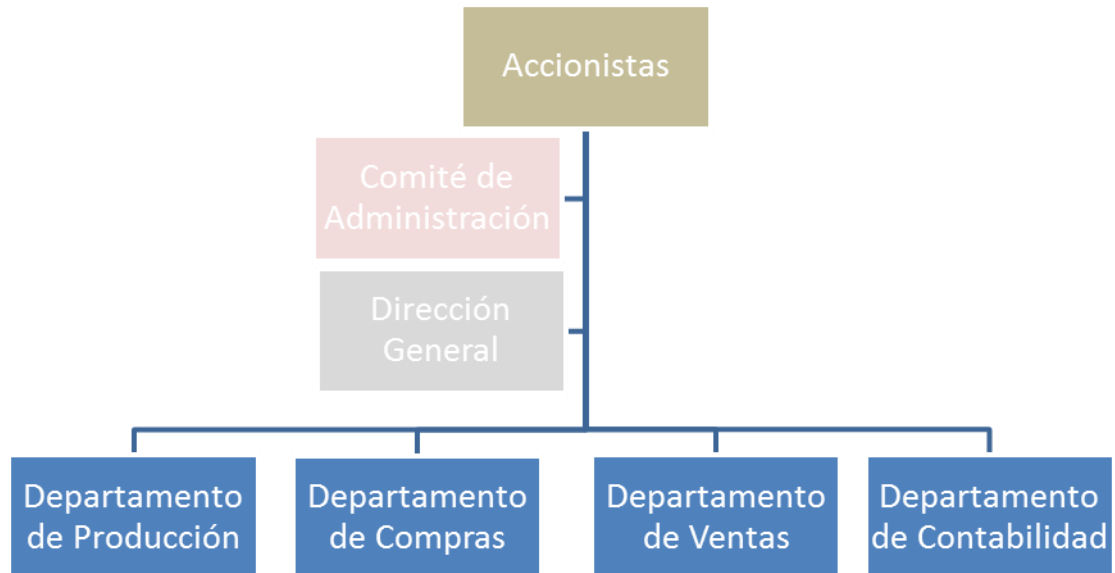
4.- Confianza.

5.- Lealtad.

Organigrama:

Se hizo una estructuración del organigrama por una parte el corporativo que es aquel donde se van a tomar las decisiones principales de la empresa como se demuestra en la imagen No. 16

Imagen 16. Organigrama propuesto a la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se consideró los siguiente: mapa estratégico del modelo del BSC, perspectivas de acuerdo con las actividades de la empresa y posteriormente se determinaron los indicadores y su control y seguimiento.

Para poder proponer el modelo del BSC en primer lugar se establecieron los objetivos y las perspectivas.

La implantación del BSC se consideró el siguiente modelo que se demuestra en la imagen No. 17:

Imagen 17. Perspectivas del BSC.



Fuente: Kaplan y Norton.

Objetivos:

Se establecieron los objetivos de la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Objetivos de la perspectiva financiera:

En esta parte se propone a la empresa para mejorar la rentabilidad y así disminuyendo deudas, se alineen factores críticos que ayudaran a lograr mejor el objetivo, tal como se muestra en cuadro No. 14.

Tabla 14 Objetivos de la perspectiva financiera:

Objetivo General.	Factores Críticos.
Mejorar el rendimiento de la empresa incrementado las ventas.	1.- Crecimiento de ventas. 2.- Obtener una mejor rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, los indicadores son:

- Crecimiento de ventas
- Rentabilidad

Objetivos de la perspectiva de los clientes:

En este rubro se busca aumentar el mercado y obtener la satisfacción del cliente, como se demuestra en el cuadro No. 15, este objetivo se alinea con los factores críticos a atacar.

Tabla 15. Objetivos de la perspectiva de los clientes:

Objetivo General.	Factores Críticos.
Aumentar la base del mercado y obtener satisfacción del cliente.	<ol style="list-style-type: none">1.- Cumplimiento de entrega a sus clientes.2.- Disminuir las quejas de sus clientes.3.- Disminuir los errores de sus productos.4.- Buscar la satisfacción de sus empleados.5.- Aumentar la cartera de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, los indicadores son:

- Cumplimiento de entrega al cliente
- Quejas de cliente
- Errores en los productos
- Satisfacción de los clientes
- Clientes sin comprar

Objetivos de la perspectiva de los procesos internos:

En esta parte se trata de aumentar la productividad y mejorar los procesos de la empresa, se detalla en el cuadro No.16.

Tabla 16.Objetivos de la perspectiva de los procesos internos:

Objetivo General.	Factores Críticos.
Aumentar la productividad y mejora de los procesos.	<ol style="list-style-type: none">1.- Aumentar las horas productivas.2.- Mantener el perfil de puestos con el trabajo a desempeñar.3.- Reducir la materia prima desperdiciada.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, los indicadores son:

- Horas productivas
- Perfil de puestos
- Reducción de M.P.

Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

El propósito es aumentar la capacidad de los empleados creando un escalafón en los mismos, se detalla en el cuadro número 17.

Tabla 17.Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo General.	Factores Críticos.
Aumentar la capacidad de los empleados creando escalafón en los mismos.	<ol style="list-style-type: none">1.- Aumentar productos nuevos.2.- Disminuir la rotación del personal.3.-Lograr la satisfacción de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, los indicadores son:

- Productos desarrollados
- Rotación de personal
- Satisfacción de empleados

En relación al punto seis de la metodología de implementación del BSC se procedió a su implementación como a continuación se detalla:

4.7.- Implementación del BSC.

Para implementar el BSC se elaboró un cronograma de trabajo en diseño con los trabajadores una vez explicado el procedimiento a seguir, a la postre se eligieron los líderes³ de área quienes supervisarían el trabajo durante un mes.

Quedando las actividades explicadas de cada líder de trabajo de la siguiente manera:

1.- Líder de Ventas: Aquella persona que superviso al personal de ventas en base a:

1.1. Horas de entrada y salida del personal.

1.2. Que se cumpliera las funciones establecidas en el contrato de trabajo⁴.

1.3. Desempeño del mismo durante su supervisión.

2.- Líder de Producción: Aquella persona que supervisó al personal de producción en base a:

2.1 Horas de entrada y salida del personal.

³ Los líderes se eligieron en base a la antigüedad que tenían los trabajadores, identificándolos la dirección como aquellos que han demostrado a la par un buen compromiso laboral.

⁴ Ver anexo "Funciones del departamento de Ventas".

- 2.2. Que cumpliera las funciones establecidas en el contrato de trabajo⁵.
- 2.3. Buen manejo de materias primas así como requerimiento del mismo en base a la producción por día.
- 2.4. Desempeño del mismo durante su supervisión.

Finalmente se dio seguimiento al comportamiento de los indicadores mediante una prueba piloto que abarco dos meses.

El primer mes de agosto de 2016 se dio seguimiento a los indicadores, pero corresponde a un periodo previo a la implementación del BSC y el otro periodo se aplicó en el mes de septiembre con la finalidad de ver los resultados después de la implementación del BSC.

Los resultados del seguimiento de indicadores sin establecer estrategias aplicando en el mes de agosto fue lo que se muestran en la imagen No. 18

Imagen 18.Resultados previo a la marcha del CMI.

PERSPECTIVA	INDICADOR	ACEPTABLE	INACEPTABLE	Semana	Semana	Semana	Semana
				1	2	3	4
CLIENTE	Cumplimiento de entrega al cliente	> 80%	< 60%	65%	70%	70%	75%
	Quejas del cliente	< 20%	> = 25%	18%	22%	20%	15%
	Errores den los productos	< 20%	> 25%	15%	20%	22%	18%
	Satisfacción de los clientes	< 20%	> 30%	25%	24%	23%	28%
	Posibles clientes que acuden a la empresa	< 15%	> 20%	16%	17%	18%	15%
FINANCIERA	Crecimiento de ventas	> 4%	< 2%	3%	4%	5%	4%
	Rentabilidad	> 25%	< 13%	15%	17%	25%	17%
APRENDIZAJE	Productos desarrollados	> = 16%	< 16%	15%	14%	16%	15%
	Rotación de personal	< 13%	> = 13%	0%	0%	0%	0%
	Satisfacción de empleados	> = 72%	< 60%	70%	70%	70%	70%
PROCESOS INTERNOS	Horas productivas	> 95%	< 93%	96%	97%	90%	97%
	Perfil de puestos	100%	< 100%	100%	100%	100%	100%
	Reducción de MP	< 5%	> 5 %	6%	5%	5%	7%

Fuente: Elaboración propia.

⁵ Ver anexo “Funciones del departamento de Producción”.

Posteriormente, se establecieron estrategias basados en el mapa estratégico diseñado para la empresa para obtener mejores resultados las cuales se aplicaron en el mes de septiembre de 2016 y los resultados que se obtuvieron después de poner en marcha la prueba piloto se describe en la imagen No. 19

Imagen 19.Resultados después a la marcha del CMI.

PERSPECTIVA	INDICADOR	ACEPTABLE	INACEPTABLE	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
CLIENTE	Cumplimiento de entrega al cliente	> 80%	< 60%	90%	90%	90%	90%
	Quejas del cliente	< 20%	> = 25%	2%	0%	0%	0%
	Errores den los productos	< 20%	> 25%	25%	25%	25%	25%
	Satisfacción de los clientes	< 20%	> 30%	0%	0%	0%	0%
	Posibles clientes que acuden a la empresa	< 15%	> 20%	2%	2%	2%	2%
FINANCIERA	Crecimiento de ventas	> 4%	< 2%	3%	3%	3%	3%
	Rentabilidad	> 25%	< 13%	27%	27%	27%	27%
APRENDIZAJE	Productos desarrollados	> = 16%	< 16%	15%	15%	15%	15%
	Rotación de personal	< 13%	> = 13%	0%	0%	0%	0%
	Satisfacción de empleados	> = 72%	< 60%	90%	90%	90%	90%
PROCESOS INTERNOS	Horas productivas	> 95%	< 93%	99%	99%	99%	99%
	Perfil de puestos	100%	< 100%	100%	100%	100%	100%
	Reducción de MP	< 5%	> 5 %	2%	2%	2%	2%

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos se procedió a retroalimentar el modelo de BSC propuesto inicialmente.

4.8.- Retroalimentación

Para la explicación se tomó en el tablero la exposición de los colores para facilitar mayormente a la explicación del BSC quedando como color verde el cumplimiento de los objetivos, color amarillo como una preventiva a mejorar y como color rojo una alarma para corregirlo de inmediato.

De este modo como se puede observar en la primera etapa de la implantación del BSC la mayoría de los indicadores se encuentran en una etapa amarilla debido a un funcionamiento lento de la empresa, así mismo hay

indicadores que permanecen en constante peligro por lo que se sugirió al mismo una adecuada estructura para el cumplimiento de los objetivos, ya que estos resultados se manifestaron a que los empleados no tienen una organización definida en la empresa explicando la propuesta a mejorar en la imagen 18.

Posteriormente a la semana después de estar en marcha el BSC se puede observar el logro de los objetivos enmarcados por la entidad, quedando como áreas de oportunidad en cuanto al crecimiento prioritario de la empresa el corregir los errores de los productos así como la innovación de los mismo; no obstante se llega a una prioridad a la par de no desatender a los objetivos logrados ya que mantenerlos en el mismo nivel o incluso mejorarlos es parte de la estrategia de la empresa.

4.9.- Determinación de la viabilidad del BSC.

Derivado de lo anterior se demuestra que el BSC tiene un complejo entendimiento por el personal que integra esta compañía, sin embargo, se ve que es una gran herramienta para mejorar el desempeño de la empresa.

No obstante, se ha demostrado un pequeño cambio de la implementación del BSC, que a permitido detectar errores por parte de la compañía como: descuido de los trabajadores para incentivar el crecimiento de ventas, descuido de los trabajadores para elaborar los productos y falta de creatividad para desarrollarlos.

Asimismo, se demuestra que el BSC debe integrarse considerando la misión, visión y valores que debe de ser la directriz en la estructura organizacional, para lograr los objetivos.

La retroalimentación del mismo ha sido base fundamental para la toma de decisiones puesto que estos resultados arrojaron que los objetivos de la empresa estaban muy por debajo de las expectativas de los dueños de la empresa.

Para implementar el BSC, se buscaron las mejores estrategias y se observa que logró con la implementación del BSC el desempeño mediante los indicadores propuestos para conocer el nivel de la empresa y así conocer la viabilidad del BSC en la empresa para determinar los porcentajes y conocer los parámetros aceptables en la opinión de los directivos de la empresa.

Para conocer los indicadores fue imprescindible llevar a cabo un análisis de cada uno de ellos en la empresa y aplicarle las fórmulas Para determinar los porcentajes y conocer los parámetros aceptables en la opinión de los directivos de la empresa.

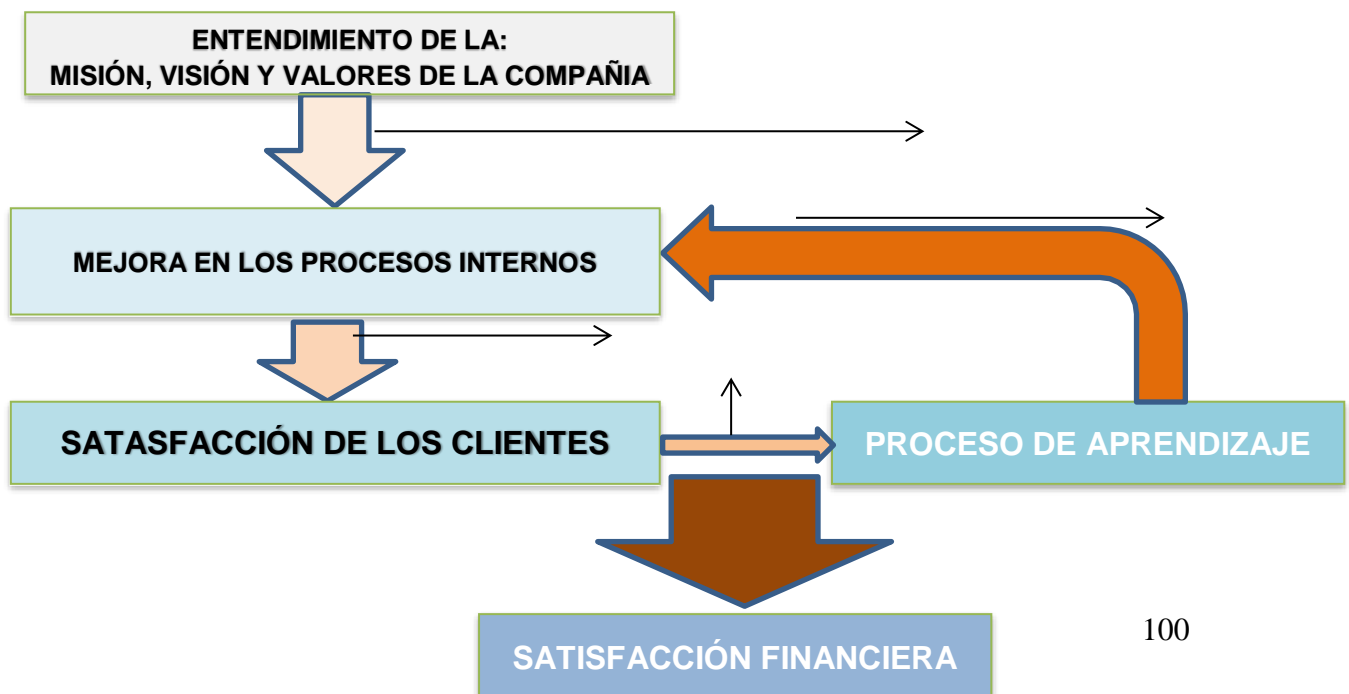
Elaborando un cronograma para la implementación y ejecución de las estrategias para mejorar las ventas, disminución de costos, fallas y rotación de empleados etc.

El BSC, busca monitorear las métricas más importantes y organizarlas todas en torno a 4 perspectivas que permiten evaluar a la empresa en su conjunto de forma balanceada, es decir, dándole importancia a todos los aspectos facilitar el análisis de las métricas, la detección de alertas y su comunicación oportuna a toda la empresa, a través de una herramienta de fácil visualización y comprensión. Está diseñado para adaptarse a las necesidades de cualquier organización, pública y privada, pequeña o grande y la información puede mostrarse en una página, en una tabla, manejando tres colores que nos ayudaran a apreciar el comportamiento de la organización, con color rojo se marcará si no se cumplió el objetivo, de verde si se cumplió y amarillo si está cerca de no cumplirse.

La metodología comienza con los objetivos, misión, visión y valores definidos por la organización, tanto los corporativos como los objetivos de cada unidad de negocio, y considerando cuatro perspectivas, mejorar los procesos internos, mejorar los procesos de aprendizaje, satisfacción de los clientes y la satisfacción financiera, objetivos individuales. Cada empleado debe saber cuáles son los objetivos impactados por su trabajo y qué se espera de ellos. La forma de asegurarse que todos los indicadores tengan seguimiento es que cada uno tenga un dueño que tenga que informar a su jefe el resultado y explicar el desvío respecto al objetivo todos los mensuales. Cada proceso podría tener varios indicadores que estén basados en la calidad de trabajo, puntualidad o costo.

Tener una directriz empresarial como motor de la compañía es muy importante puesto que los trabajadores al terminar con la prueba piloto entendieron la importancia de llevar indicadores en su desempeño, y como estos pueden contribuir para el logro de los objetivos, y que son factores importantes para la implementación del BSC, a continuación, se presentan en el diagrama No. 1 los aspectos más relevantes que se deben considerar al establecer el BSC:

Imagen 20. Aspectos relevantes para establecer el BSC.



1.- Se llega al entendimiento de la filosofía empresarial, a una mejora en los procesos internos, puesto que el trabajador sabe porque está trabajando, para que y que lograr.

2.- Se mejora la satisfacción de los clientes ya que el trabajador labora en base a un entendimiento empresarial y no solo por cumplir.

3.- Si se conoce como satisfacer al cliente existe una enseñanza y esto lleva a una perfección del proceso interno para mejorarlo.

4.- Todo está lleva a la satisfacción financiera puesto que se hizo el trabajo duro anteriormente esta variable se retorna sola.

Con lo anterior se demuestra que el BSC es una herramienta útil para la empresa considerando ciertas variables que se explicaron ya que una implementación por sí misma no llegara a funcionar si no se tienen directrices bien definidas y entendidas por una idiosincrasia empresarial que se tenga.

CONCLUSIONES

Derivado de lo anterior se demuestra que el BSC es de complejo entendimiento de los directivos y demás personal que integra esta compañía, sin embargo, ha sido una herramienta fundamental para entender la situación en la que se encuentra actual de la empresa.

Por último cabe señalar que se logró el objetivo del estudio, se determinó que el uso del BSC es pertinente en la PyME industrial del pan como una herramienta útil para mejorar su desempeño.

La retroalimentación ha sido fundamental para el establecimiento de estrategias e indicadores que impactaran a futuro, puesto que los resultados del estudio arrojaron que los objetivos de la empresa estaban muy por debajo de las expectativas de los dueños de la empresa.

Un factor importante que se toma de este estudio es precisamente el orden jerárquico o de funciones en la compañía, pues al existir una jerarquía marcada, se entendió el nivel de obligaciones, y responsabilidades de las tareas a hacer, esto con el objetivo de que cada quien haga su trabajo de manera eficiente, aceptando el organigrama respectivas actividades.

Por otro lado, queda demostrado que los factores que afectan la situación financiera de la empresa son el alto costo que genera en el proceso de producción, ya que se generan re-trabajos y la materia prima para realizar los productos no se encuentra bien distribuida, generando diariamente perdidas en insumos, con ellos provocando falta de los mismos en almacén y tiempos muertos de trabajo manera rutinaria, esto afectando a los clientes puesto que en los mismos procesos no se tiene un estándar de la manufactura provocando baja calidad y baja una baja en ventas.

No obstante, se pudo visualizar que existen elementos que permiten mejorar el desarrollo de la compañía, ya que se cuenta con personal calificado, y con los manuales de procedimientos necesarios para llevar a cabo los procesos para la elaboración del pan y gestión del personal, que deben ser considerados para que el empleado trabaje de una manera estándar sin variar la producción.

Asimismo, se demuestra que el BSC es un tema complicado en la PyME, no obstante una vez aplicando la metodología establecida de la filosofía empresarial así como la determinación de los objetivos se puede llegar a un entendimiento mejor y poder llegar a cumplir el objetivo.

Es importante recalcar que el BSC requiere de una adecuada visión, misión y valores porque juegan un papel muy importante dentro de la estructura del mismo.

Así mismo se señala que la misión y la visión de la empresa se dieron a conocer al personal administrativo y de producción, y explicándoseles puntualmente, ya que ellos desconocían esta base medular del negocio; esto generando grandes beneficios a la compañía puesto que de esto se desprenden los 4 ejes a tratar el BSC.

Con lo anterior se demuestra que el BSC es una herramienta útil para la empresa considerando ciertas variables que se explicaron ya que una implementación por sí misma no llegara a funcionar si no se tienen directrices bien definidas y entendidas por los integrantes de la empresa.

Así mismo se dio respuesta a las preguntas de investigación porque:

Se demostró que los factores que se deben tomar en cuenta para el uso del BSC en esta empresa son aquellos factores críticos que le permitirán tener un mejor desempeño como:

- Disminuir los errores en los productos.
- Aumento de ventas.
- Obtener una mejor rentabilidad.
- Desarrollar productos nuevos.
- Tener empleados satisfechos con su trabajo.
- Aumentar horas productivas.
- Reducir desperdicio de materia prima consumida.

Los problemas que afectan la medición del desempeño de la empresa son, mejorar sus horas productivas así como disminuir la materia prima que se desperdicia.

Los elementos que se deben de retroalimentar para obtener mejores resultados en el uso del BSC son la innovación en sus productos y eliminar sus errores en los productos.

Los indicadores que se deben de considerar para demostrar la pertinencia del BSC como herramienta útil para mejorar su desempeño es disminuir las quejas de los clientes así como aumentar las ventas.

En este trabajo se mostró la viabilidad de implementar el BSC ya que hubo una mejoría en su desempeño en la prueba piloto que se puso en marcha; y se demuestra que con el uso del BSC mejora el desempeño.

REFERENCIAS.

- Alvárez, M. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama editorial, S.A. de C.V. .
- Arango, M., Adame, W., & Zapata, J. (2011). Gestión de Cadena de Abastecimiento. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 97-115.
- Armijo, M. (2005). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- Balanced ScoreCard Strategy Management Group* . (s.f.). Obtenido de <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
- Beristain, P. G. (12 de Octubre de 2014). Entrevista Personal. (CANACINTRA, Entrevistador)
- Camara de Diputados*. (21 de Enero de 2015). Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lcempme.htm>
- Camara de Diputados*. (14 de marzo de 2016). Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgsm.htm>
- Camara de Diputados*. (7 de abril de 2016). Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ccom.htm>
- Charles, S., Oystein, F., Chistopher, L., & Raymond, M. (2010). Organizing Continuous Product Development and Commercialization: The Collaborative Community of Firms Model. *Journal of Product Innovation Management*.
- Economía, S. d. (01 de 06 de 2013). <http://www.itescam.edu.mx>. Obtenido de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r74152.PDF>
- El economista*. (25 de Octubre de 2011). Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/10/25/cierran-80-las-pymes-mexico-falta-prevision>
- Estrada, R., & Sánchez, V. (2011). El cuadro de mando integral en las PyMES: Estudio múltiple de casos desde la perspectiva de consultores mexicanos . *Encuentro Internacional AECA*, 1-22.

- Estupiñan, R. (2010). *Análisis financiero y de gestión*. ECOE ediciones.
- Fernández, D. (22 de julio de 2010). *Expansión en alianza con CNN*. Obtenido de <http://expansion.mx/emprendedores/2010/07/21/ser-exitoso-sin-morir-en-el-intento>
- Flores, j. (20 de Marzo de 2013). *Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/#gs.2W70FnM>
- Fondo PYME. (8 de JULIO de 2016). Obtenido de http://www.fondopyme.gob.mx/Historico_RO.asp
- González. (2005). Los procesos de gestión y las problemáticas de las PyMES. *Ingenierías UANL*, 25-31.
- González. (2005). Los procesos de gestión y las problemáticas de las PYMES. *Ingenierías UANL.*, 25-31.
- Jackson, T. (5 de Marzo de 2015). *Clear Point Strategy*. Obtenido de <https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Landazuri, Y., Valenzuela, R., Chavez, M., & López, M. (2016). Obtenido de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no63/6c-competitividad_de_las_mipymes_2.pdf
- López, M., Gómez, A., & León, R. (2016). Estudio Introspectivo de la Gestión de la PyME en México. *XVII Encuentro AECA, Portugal*, 1-19.
- Meza, E. C., & Hincapie, S. M. (2010). Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2009/658562M617a.pdf;jsessionid=84DA210024775A02205F9C407483F472?sequence=1>
- Ministerio de Industria, Energía y turismo de España. (2014). Obtenido de <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>
- Nickols, F. (17 de julio de 2011). *Distance Consulting LLC*. Obtenido de http://www.nickols.us/The_Stakeholder_Scorecard.pdf

- PROMEXICO. (2014). Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Ramirez, J. L. (2009). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rangel. (2012). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/pymes-mexico.html>
- República, I. d. (2012). *Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México. Evolución, Funcionamiento y Problemática*. México.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2015). *Administración*. México: Pearson.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: Alfaomega.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Torres, Z. (2007). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Valda. (26 de 03 de 2011). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/03/26/como-hacer-un-analisis-foda-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas/>
- Vogelstein, F. (2005). Search and Destroy. *Fortune*, 73-82.
- Yin. (31 de 12 de 2014). *Global Business Languages*. Obtenido de <http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1254&context=gbl>

Anexo 1. CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTORES



Este cuestionario fue aplicado para conocer como es el comportamiento de la empresa en los aspectos de servicio al cliente, financiero, procesos internos y el proceso de aprendizaje que tienen los trabajadores, así como la misma organización.

a) Preguntas clave para conocer la perspectiva del cliente.

- 1.- ¿cuántas entregas se hacen a tiempo?
- 2.- ¿cuántas quejas se reciben por el servicio? y ¿de qué tipo?
- 3.- ¿cuántos clientes ingresan por día?
- 4.- ¿cuántos clientes se van sin comprar producto?
- 5.- ¿cuántos defectos se han detectado en los productos?

b) Preguntas clave para conocer la perspectiva financiera de la empresa.

- 1.- ¿cuántas ventas se hacen al día? y ¿de qué tipo?
- 2.- ¿las ventas han incrementado?
- 3.- ¿cuál es el producto que genera mayores ganancias?
- 4.- ¿cuál es la rentabilidad de la empresa?
- 5.- ¿cuál ha sido el comportamiento de la rentabilidad de la empresa?

c) Preguntas clave para conocer la perspectiva del aprendizaje.

- 1.- ¿cuántos productos se han desarrollado en la empresa?
- 2.- ¿con que frecuencia hay rotación de personal?

3.- ¿cuántos trabajadores cuentan con certificación que abale sus conocimientos para desempeñar sus funciones?

4- ¿cuántos trabajadores se sienten identificados con la forma de trabajar de la empresa?

Anexo 2. CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN.



Cuestionario para medir el clima laboral.

Pregunta	Si	No
1.- Mi trabajo es seguro.		
2.- La empresa me da la oportunidad de usar mi propio criterio al hacer mi trabajo.		
3.- Siento que estaría mejor trabajando en otra empresa.		
4.- Mi supervisor me motiva a hacer un mejor esfuerzo.		
5.- Siento muy poca lealtad en esta empresa.		
6.- Pienso buscar trabajo en otro lado.		
7.- Estoy satisfecho con mi salario.		
8.- Mi trabajo vale la pena.		
9.- Mis compañeros son respetuosos.		

10.-Me felicitan cuando
hago mi trabajo.