



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

EL BALANCED SCORECARD EN LA MICRO EMPRESA VERACRUZANA

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
LAE. JUANA INÉS LARA MIRANDA.

DIRECTOR DE TESIS
FEDERICO GONZÁLEZ SANTOYO

MORELIA, MICHOACÁN, MAYO 2006



INDICE

RESUMEN (Abstract).....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
ANTECEDENTES.....	9
Situación actual de las Micro Empresas.	
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA.....	18
OBJETIVOS.....	19
HIPÓTESIS	
CAPITULO 1	
1. METODOLOGIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.	
1.1 Administración Estratégica.....	21
1.2 Origen de la Estratégica.....	22
1.3 Importancia de la Administración estratégica.....	22
1.4 Conceptos de Administración Estratégica.....	23
1.5 Diferentes Enfoques de la Administración Estratégica.....	27
1.6 Características de la Administración Estratégica.....	30
1.7 Ventajas de la Administración Estratégica.....	31
1.8 Modelos de Administración Estratégica.....	33
1.9 Proceso de la Administración Estratégica.....	37
1.9.1 Formulación.	
1.9.2 Implementación.	
1.9.3 Evaluación.	

CAPITULO 2

2. METOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD.

2.1 Antecedentes del BSC.....	47
2.2 Origen del Balanced Scorecard	48
2.3 Importancia del Balanced Scorecard.....	49
2.4 ¿Cuáles son las ventajas del Balanced Scorecard?.....	49
2.5 Mapas del proceso y Mapas Estratégicos.....	51
2.6 ¿Cómo aplicar el Balanced Scorecard?.....	57
2.7 ¿Cómo funciona el Balanced Scorecard?.....	58
2.8 El proceso de creación de un cuadro de mando integral.....	68

CAPITULO 3

3. Diseño del Balanced Scorecard para La Distribuidora de Pescados y Mariscos
La Veracruzana.

3.1 Antecedentes de la Micro Empresa <u>La Veracruzana</u>	75
3.2 Análisis de los procesos.....	81
3.3 Plan estratégico para la Distribuidora de Mariscos <u>La Veracruzana</u>	83
3.4 Administración Estratégica en la Distribuidora de Marisco <u>La Veracruzana</u>	88
3.5 Diseño del Balanced Scorecard para la Distribuidora de Pescados y Mariscos <u>La Veracruzana</u>	90
3.6 Aplicación de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard a la Micro empresa....	91

RESULTADOS.....95

CONCLUSIONES.....101

BIBLIOGRAFIA.....102

RESUMEN

En el presente trabajo se desarrollará un análisis que permita a través del Balanced Scorecard unas de las herramientas modernas utilizando todos los recursos de la organización, para operar de forma eficiente y eficaz La Distribuidora de Pescados y Mariscos La Veracruzana.

Abstract

In the present work an analysis was developed that allows through the Balanced Scorecard of the modern tools using all the resources of the organization, to operate of efficient and effective form the Distributor of Fish and Seafood the Veracruzana.

Introducción

Actualmente la economía mexicana vive en intensos proceso de apertura que nos permitirá mejorar la eficiencia y competitividad de nuestra economía, aumentando con ellos el ritmo de crecimiento, empleo y equidad, a los niveles que demanda, la dinámica y expectativas de la población nacional. Para los empresarios el reto sería mejorar los procesos productivos y la manera de hacer las cosas. Este es un requerimiento que atañe evidentemente a todas las empresas pero en particular a la Micro, pequeña y mediana empresa que conforma la mayor parte del empresariado nacional deberá adecuar con rapidez y eficiencia sus estructuras productivas para tener la posibilidad real de competir con éxito, con las empresas y productos extranjeros.

Casi la totalidad de las Micros, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares o sociedades entre amigos o parientes. En la actualidad no existe y falta para que se desarrolle un mercado de inversionista de riesgo, profesionales que entren en este tipo de negocio. Por lo tanto la dinámica que opera en una empresa familiar está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros que por lo regular son familiares. Lo que verdaderamente importa en la Micro, pequeña y mediana empresa en estos esquemas es la iniciativa del empresario de hacer frente a los problemas que plantea el negocio. Sin embargo ya es tiempo de cambiar y de aceptar los enfoques que ofrece la administración moderna a los empresarios. Por esta razón presentamos en este proyecto una metodología moderna como lo es el Balanced Scorecard aplicadá a la Micro Empresa haciendo reflexiones que podría servir para generar la inquietud de quien la consulte de introducirse en esquemas de análisis y de aplicación práctica para lograr una mayor competitividad.

Antecedentes.

Situación actual de las Micro empresas.

Las Microempresas son auténticos eslabones de la producción ya que exportan y generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo las Microempresas es la organización más popular. En México se cuenta con 90% de Microempresas, 5.8% son pequeñas y medianas empresas y el 2% son grandes.

La proliferación de Microempresas fue considerada como una ventaja durante y los años posteriores a la crisis financiera de diciembre de 1994, debido a que este tipo de entidades repercutió de manera positiva en evitar elevadas tasas de desempleo, evitando con ello problemas sociales.

Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entorno complejos y por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El problema para las Micro empresas viene por dos vías, por un lado la necesidad de definir una estrategia diferenciada, coherente con la evolución del mercado, la cultura de la empresa y las características de la misma y por otra parte la necesidad de llevar a cabo la implantación, factor que ya no depende sólo de la alta dirección.

Por otro lado, hasta hace pocos años la alternativa utilizada para medir la eficiencia de una empresa se basaba en el análisis exhaustivo de su Balance y Cuentas de Resultados, es decir de su información financiera.

Sin embargo actualmente en la sociedad de la información, tanto el capital intelectual como otros factores de naturaleza intangible tiene incluso más valor que por ejemplo el propio inmovilizado, razón suficiente que hace preciso disponer de métodos que permitan de alguna manera valorarlos.

Las empresas se clasifican por su tamaño y la magnitud de sus recursos económicos;

Tabla No. 1

Tamaño	Sector		
	Clasificación por número de empleados		
	Industrial	Comercio	Servicios
Microempresa	1-30	1-5	1-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Grande empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: SECOFI (1998)

Problemas de la microempresa.

- ✓ Las Microempresas se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos.
- ✓ Las microempresas, para que sean eficientes deberán ser dirigidas profesionalmente.
- ✓ Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa.
- ✓ La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirven de apoyo a la Microempresa, es indispensable para las subsistencias de la misma.

Factores externos que influyen en el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa.

Insumos

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

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

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

Mercado

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

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

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

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

Cientes

Las Micro y pequeñas empresas son partícipes de una competencia por obtener el mayor número de clientes o usuarios, y el conocer las preferencias de su segmento de mercado les permite definir, quiénes son sus clientes, en dónde están, cómo los contactan y qué esperan de ellas o de su producto.

Sin lugar a duda la segmentación de mercado es una herramienta invaluable para que puedan quedarse con el pedazo más grande, o por lo menos sobrevivir. La investigación de mercados se ha convertido en un mal necesario, que hace cada vez más urgente comenzar a elaborar mínimo un estudio al año, en donde puedan ver cómo están posicionados en el mercado, cómo percibe el consumidor sus marcas y qué tan bien o mal evalúan el servicio.

Una micro y pequeña empresa tendría que evaluar el costo-beneficio para considerar el costo que implica realizar una investigación, sin embargo podrá recurrir a una encuesta concreta, que es de bajo costo y le proporciona después de su interpretación, información clara y útil siendo la mejor manera de empezar con la cultura de la investigación con un diagnóstico para encontrar las fortalezas y debilidades en precios, estudiar cómo los ve el mercado.

Para una empresa mediana es una mínima de datos de acción, para las micro y pequeñas empresas es mucho más fácil actuar de forma rápida una vez detectados los errores, y ante la competencia de un mercado globalizado esa ventaja puede ser decisiva para establecer de manera efectiva la ecuación precio y calidad que son indispensables para el éxito de la empresa.

Los micros y pequeños empresarios deben tomar en cuenta que el mejor servicio que le pueden ofrecer a sus clientes es aquel que involucra un valor agregado para él, y que el producto o servicio no acaba con la venta, sino que continua en cada proceso interno de la empresa, los micros y pequeños empresarios deben de promover una interacción activa con sus clientes, mantenerlos informados acerca de las novedades en sus productos y servicios y cualquier otro tema de su interés y considerar que es mucho más rentable vender más a un cliente existente que captar nuevos, ampliando de este modo la permanencia de sus clientes en el negocio.

Competencia

Actualmente México se enfrenta a grandes retos en materia de competitividad y productividad por lo que es necesario realizar acciones que tengan que ver con los insumos, el mercado, los clientes, la competencia, el diseño, la imagen, la tecnología, el financiamiento, y otros aspectos que representan los retos a futuro que debe enfrentar este país.

Sin lugar a dudas la escala competitiva se ha convertido en una excelente oportunidad para las micros y pequeñas empresas ya que tienen la posibilidad de participar en nuevos mercados a los que cada productor en lo particular no podría acceder, y ahora con una marca en común y un buen canal de comercialización, será factible llegar.

El asociarse puede favorecer la permanencia y fortalecimiento de las micros y pequeñas empresas ya que de esta manera se incrementa su poder de negociación frente al gobierno para que se tomen en cuenta sus intereses comunes en cuestiones fiscales, de salarios, legislación laboral, precios y tarifas, importación de maquinaria y otras, además al agruparse pueden obtener algunos servicios que están fuera de su

alcance actuando aisladamente o que les resulten muy caros, así como realizar algunas actividades en común y de esta forma potenciar sus ventajas competitivas y aminorar sus debilidades.

Otro de los factores que influyen para que empresas de otros países se vuelvan competitivas son las alianzas estratégicas ya que constituyen un mecanismo eficaz para lograr la penetración en un mercado específico de algún producto o servicio permitiéndole competir con una tecnología avanzada, contar con el soporte financiero necesario vía capital y créditos, los apoyos tecnológicos y / o comerciales que se requieren para lograr un posicionamiento adecuado del producto en ese mercado.

Se requiere también tecnología competitiva, por lo que es necesario crear una plataforma tecnológica en la planta productiva para dominar y perfeccionar el "cómo hacer las cosas", a través de la búsqueda de tecnología adecuada, su compra y asimilación documentada, la capacitación del personal que la operará, el desarrollo y la innovación de la misma, que deberá actualizarse constantemente para conservar la eficiencia en los procesos productivos, calidad de los productos de tal forma que la inversión se considere un factor estratégico dentro de la micro y pequeña empresa.

Es necesario hoy día disponer de recursos financieros, de sistemas de financiamiento y de asistencia técnica para adquirir, asimilar y desarrollar tecnología que incremente el nivel competitivo de productos, procesos y servicios.

Financiamiento

“En México sólo una tercera parte de la población económicamente activa tiene capacidad para contratar un crédito en el Sistema Financiero Nacional y esta restricción es mayor para el financiamiento de la inversión empresarial. Es significativo que al finalizar el 2000, apenas 30% de las empresas mexicanas lograron contratar un préstamo bancario.

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

En estas condiciones es comprensible el surgimiento de las instituciones de micro financiamiento en México dedicadas a financiar proyectos productivos de las micro y pequeñas empresas con bajos niveles de capitalización y un acceso muy limitado a los mercados financieros cuyas características han estimulado la aparición de mecanismos novedosos de financiamiento y mercados informales de crédito, en estos espacios participa una amplia gama de intermediarios como las cajas populares, las sociedades de ahorro y préstamo, las uniones de crédito, los bancos populares y otras instituciones micro financieras”.

Las instituciones micro financieras se han propuesto redefinir el papel de crédito en términos de una herramienta pedagógica que capacite a los acreditados en el uso adecuado de los recursos. El apoyo financiero a las unidades pequeñas de producción requiere de otros apoyos en materia de información, capacitación, asesoría técnica, promoción, comercialización y soporte tecnológico.

“La carencia de créditos genera un círculo vicioso que es necesario superar de raíz mediante la eliminación de las principales barreras que impiden a las micro y pequeñas empresas alcanzar el financiamiento”.

Como ya habíamos señalado en un principio, estimamos que más importante que dar una fórmula es proporcionarle al empresario un panorama de llevar a cabo una implementación de estrategias e integrando su misión, visión, objetivos a corto y a largo plazo.

Lo que nos interesa es identificar las problemáticas a las que se enfrenta para tratar de resolverlos a través de esta metodología que integra todos los factores de una organización. Así mismo realizar un caso práctico enfocado a una Distribuidora de Pescados y Mariscos La Veracruzana con el único propósito de implementar el Balanced Scorecard y así llegar a hacer una empresa competitiva.

Justificación e Importancia del tema.

Actualmente las empresas se enfrentan a problemas de supervivencia y por medio del presente estudio se pretende aplicar nuevos instrumentos de control en una Micro empresa ya que en la actualidad existen una gran competencia en el mercado y sólo las que ofrezcan productos y servicios de calidad tiene la oportunidad de lograr sus objetivos así mismo ser mas competitivas dentro de su ramo a nivel local, regional e internacional.

Es por eso que se llego a la concluyó de aplicar la metodología del Balanced Scorecard la cual facilita la planificación y el establecimiento de objetivos, es decir permite comunicar los objetivos a través de toda la organización, brindando una realimentación valiosa para la revisión permanente de la estrategia.

Asimismo todas las empresas deben tener una gestión de calidad adecuada en donde se equilibran la gestión financiera y la del capital humano estas perspectivas se estudian dentro del Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral).

Objetivo General:

- ✓ Diseñar e Implementar el Balanced Scorecard en la Micro-Empresa de una Distribuidora de Pescados y Mariscos en Veracruz.

Objetivos particulares

- ✓ Consolidar y establecer estrategia operativa a través del método.
- ✓ Incrementar las utilidades.
- ✓ Ofrecer un producto de calidad.
- ✓ Capacitación al primer nivel directivo.

Hipótesis:

La aplicación de la metodología del Balanced Scorecard permite incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa estudiada.

CAPITULO I
METODOLOGÍA
DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

1.1 Administración Estratégica

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella. Los últimos 20 años fueron 5 veces más turbulentos que los 80 años anteriores. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad. Este mundo esta lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables, el valor máspreciado es la especulación, el manejarse con supuestos, la capacidad de interpretar.

Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrimos a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión hacia el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder:

¿Qué empresa queremos ser?

¿A dónde queremos llegar?

Una de las claves empresarias es tener claro el negocio actual y futuro, no se puede decidir sin saber a donde se quiere llegar.

1.2 Origen de la Estrategia

El término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejercito) y agein (conducir, guiar), tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica".

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo.

Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

1.3 Importancia de la Administración Estratégica

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de la perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros.

La Planeación: Aspectos Generales

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la **eficacia** – la habilidad para hacer las cosas "correctas" – y la **eficiencia** – la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.

Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la **planeación**: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar

dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

1.4 Conceptos de Administración Estratégica

La estrategia es el esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Su esencia es la identificación de oportunidades y amenazas que existan en el entorno del negocio.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

- ✓ Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
- ✓ Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia " es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en practica su misión". En esta definición el vocablo Programa implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es " El patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo". Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a

las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de estrategia

Peter Drucker Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la Administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas:

- ✓ ¿Qué es nuestro negocio?
- ✓ ¿Qué debería ser?

K. I. Hatten, (1987). Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Alfred Chandler Jr Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Kenneth Andrews Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de Estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

H. Mintzberg, (1987). La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

- ✓ Plan Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

- ✓ Maniobra (Utiliza la palabra "Play") dirigida a derrotar un oponente o competidor.
- ✓ Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
- ✓ Posición identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
- ✓ Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

F. David, (1994). Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial.

J. B. Quinn. (1991). Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

H. Koontz, Estrategia. Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

G. A. Steiner (1991). Planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

- ✓ Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- ✓ El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.
- ✓ La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- ✓ Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- ✓ La definición de términos o plazos temporales.
- ✓ ¿Cómo que tan centralizada o descentralizada debe ser la autoridad de toma de decisiones?

- ✓ ¿Que clase de patrones de departamentos son los apropiados?
- ✓ ¿Deben ser utilizadas estructuras de organización en matriz?
- ✓ ¿Cómo diseñar puestos Staff?

1.5 Diferentes enfoques para la formulación de estrategia por varios autores;
Fred, R. David (2003). Aporta los siguientes enfoques para la formulación de estrategias;

Enfoque Ascendente: Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

Enfoque Descendente: La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel mas bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

Enfoque Interactivo: Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

Enfoque a nivel dual: La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa.

En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización:

¿Cuándo adquirir y cuando deshacerse de negocios?

¿Qué propiedades asignar a las diversas unidades de organización?

Mintzberg, Brin, voyer (1997). Clasifica la estrategia en tres niveles;

Nivel 1: Estrategia Corporativa: Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?

¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?

¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

Nivel 2: Estrategia de Unidad de Negocio: Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Este trata con preguntas tales como: ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?

¿Qué productos y servicios debería ofrecer?

¿A qué cliente intenta servir?

¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción,

Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?

¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación.

Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios. El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario.

Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios.

Nivel 3: Estrategias funcional: Estrategia a nivel funcional: Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo,

Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.

En una organización funcional, distintas funciones de negocio como mercadotecnia y finanzas, se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que ha su vez ayudará en la relación de las estrategias a niveles más altos.

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

- ✓ La comunicación de objetivos de corto plazo.
- ✓ La descripción de las acciones necesarias para el logro de objetivos a corto plazo.
- ✓ La creación de un ambiente que favorezca su logro.

Es de suma importancia que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan. Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

1.6 Características de la Administración Estratégica

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿Cuales opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos. En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

1.7 Ventajas de la Administración Estratégica

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo

fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente. Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al objetivo, no que aleje o desvíe.

Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas, basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles. Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes

herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

1.8 Modelos de Administración Estratégica

Se describen modelos que han sido creados para la Planeación y Gestión Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores:

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

- I. Determinación de la misión o razón de ser.
- II. Determinación de la estrategia.
- III. Determinación de las tácticas.
- IV. Determinación de los proyectos.

- Marwin Bower

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

- I. Establecimiento de objetivos.
- II. Estrategia de planeación.
- III. Establecimiento de Metas.
- IV. Desarrollar la filosofía de la compañía.
- V. Establecer políticas.
- VI. Planear la estructura de la organización.
- VII. Proporcionar el personal.
- VIII. Establecer los procedimientos
- IX. Proporcionar instalaciones.
- X. Proporcionar el capital.
- XI. Establecimiento de normas.
- XII. Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- XIII. Proporcionar información controlada.
- XIV. Motivar a las personas.

- Dr. Carlos C. Martínez Martínez

Proceso formal de planeación estratégica.

- I. Formulación de Metas.
- II. Identificación de objetivos y estrategias actuales.
- III. Análisis ambiental.
- IV. Análisis de recursos.
- V. Identificación de oportunidades estratégicas.
- VI. Determinación.

- José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.

Modelo para el diseño de la estrategia.

- I. Determinación de la misión.
- II. Matriz DAFO.
- III. Factores claves.
- IV. Escenario de actuación.
- V. Determinar áreas de resultados.
- VI. Elaboración de objetivos.
- VII. Definición de estrategias
- VIII. Plan de Acción.

- Carlos Gómez Pardo

Modelo de planeación estratégica

- I. Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.
- II. Acción Inmediata.
- III. Clasificación de los objetivos de la empresa.
- IV. Conocer el entorno.
- V. Conocer las expectativas.
- VI. Valores de las alternativas.
- VII. Preparación e implementación.

- Harold Koontz

Modelo de planeación estratégica

- I. Los diversos insumos organizacionales.
- II. El perfil de la empresa.
- III. Orientación de Alta Gerencia.
- IV. Objetivos de la Empresa.
- V. El ambiente interno actual.
- VI. El ambiente externo.
- VII. Desarrollo de las estrategias.
- VIII. Planeación e implementación.

- Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo.

Modelo de planeación estratégica

- I. Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.
- II. Los exponentes claves de la acción.
- III. Estructura organizativa.
- IV. Infraestructura de apoyo.
- V. A mejor relación, mejor información.
- VI. Financiación.
- VII. Mecanismos de evaluación.
- VIII. Tiempo de estrategia.

- Jorga A. Ruso León.

Modelo del diseño de la estrategia.

- I. Determinación de la misión.
- II. Matriz DAFO.
- III. Formulación de la visión.
- IV. Determinar Áreas de Resultados Claves.
- V. Elaboración de los objetivos.

- VI. Definición de las estrategias.
- VII. Plan de acción.
- VIII. Diseño organizativo.
- IX. Sistema de Control.

- Jorge Enrique Venegas.

Modelo de planeación estratégica.

- I. Análisis del entorno (diagnostico de la empresa).
- II. Revisión de la misión.
- III. La posición estratégica.
- IV. Metas y Objetivos.
- V. Formulación y estrategias.
 - a. Innovación de productos.
 - b. Penetración de Mercado.
 - c. Desarrollo de productos.
 - d. Desarrollo de Mercados.
 - e. Diversificación.
 - f. Resegmentación.
 - g. Diferenciación
 - h. Refuerzo.
- VI. Programa y apoyos tácticos.
- VII. Ejecución y Control.
- VIII. Retroalimentación.
- IX. Análisis del Entorno.
- X. Repetición.

- Dr. Jaime Toira Guilera.

Etapas del proceso de planeación estratégica.

- I. Preparación: Conocimientos previos de la empresa y definición del plan.
- II. Misión, propósitos y objetivos primarios.
- III. Puntos fuertes y débiles. Diagnostico.

- IV. Entorno Actual y previsto.
- V. Resumen de evaluación de la empresa (proceso iterativo).
- VI. Establecimiento del "gap" y los supuestos para su resolución.
- VII. Desarrollo y evaluación de alternativas.
- VIII. Adopción y redacción del plan.

Como se puede apreciar diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales y estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales.

1.9 Proceso de la Administración Estratégica abordado por Fred. S. David.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales vamos a desarrollar a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- ✓ Formulación de la estrategia.
- ✓ Implementación de la estrategia.
- ✓ Evaluación de la estrategia.

1.9.1 Formulación de la Estrategia.

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Formulación de las Metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la

presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes:

¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?

¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?

¿Hacia dónde nos dirigimos?

¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?

Análisis del Ambiente

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros

factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Se clasifican en dos tipos de análisis:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

- ✓ Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

- ✓ Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.
- ✓ Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Análisis Interno

Permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Toma de Decisiones Estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis **FODA**. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

1.9.2 Implementación de la Estrategia.

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Dividiremos entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Diseño de una Estructura Organizacional

Implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en sub-unidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre sub-unidades, el punto máximo para dividir la organización en sub-unidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas sub-unidades.

Diseño de sistema de control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las sub-unidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una

organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes sub-grupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las sub-unidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

1.9.3 Evaluación de la Estrategia.

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son;

- ✓ Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- ✓ Medición del desempeño.
- ✓ Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren entre niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocio estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos.

La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocio estratégicas sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

Peter Drucker dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa:

Plantearse la pregunta "¿Cuál es nuestro negocio?" La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.

CAPITULO II

METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD

2.1 Antecedentes del Balanced Scorecard.

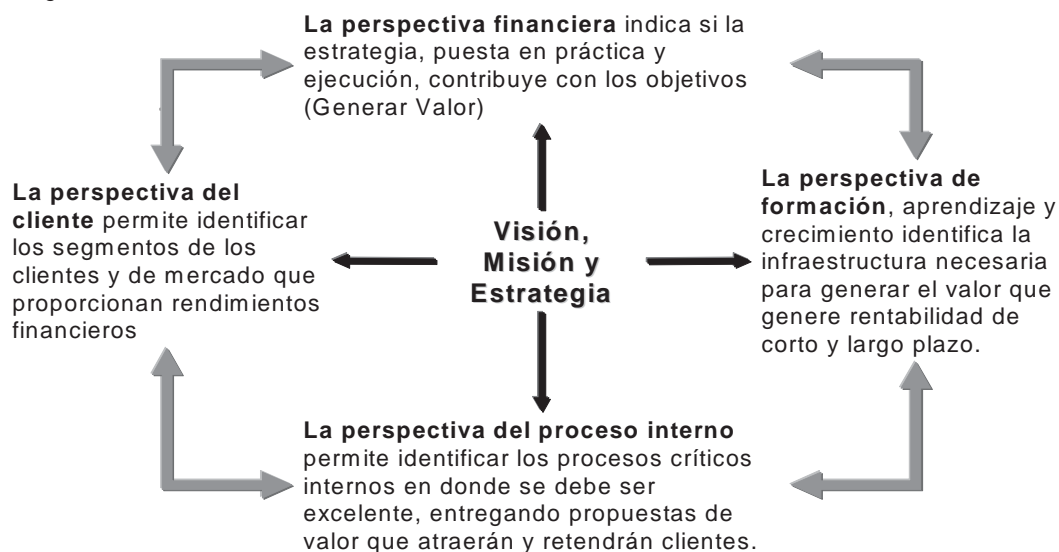
El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral creado hace aproximadamente una década está considerado por el Harvard Business Review cómo la más importante herramienta de gestión introducida en los últimos 75 años. Desde su introducción, desvena de miles de empresas ya la han adoptado y los resultados han sido realmente sorprendentes. La herramienta ha sido utilizada exitosamente en empresas privadas desde grandes multinacionales hasta PYMES, organismos del gobierno y en entidades sin fines de lucro.

En los últimos años, dentro del área administrativa y de dirección, emerge con fuerza el concepto del BSC, esta herramienta fue diseñada por los profesores Robert Kaplan y David Norton, cuyo impacto empresarial en los Estados Unidos está fuera de toda duda.

Robert Kaplan y David Norton identificaron cuatro perspectivas, cada una de las cuales representaba una cara importante de una organización. Éstas eran;

4 Perspectivas del Balanced Scorecard

Fig. No. 1



Fuente: Metodología del Balanced Scorecard

Su idea era que estas cuatro perspectivas representan una visión equilibrada de cualquier empresa, y que al crear medidas para cada una de estas designaciones no se pasaría por alto ninguna sección importante. Cabe recordar que el cuadro de mando integrar por sí mismo es sólo un sistema y no indica cuáles deberían ser las medidas específicas.

Esta es una cuestión que deben decidir las personas de dentro de la organización, y el conjunto de medidas serán diferentes para cada entidad (o incluso para secciones dentro de la misma compañía). La mayor parte del éxito del cuadro de mando depende de cómo se obedezcan. Por lo tanto, el proceso de diseño del cuadro de mando es tan importante como el cuadro de mando en sí.

En primer lugar, este enfoque tiene como resultado que las personas tomen las opciones más fáciles para mejorar el rendimiento: reducir costes en lugar de alentar el crecimiento. Esto puede llegar a ser beneficioso a corto plazo, pero a largo plazo los recortes en inversiones, investigaciones y desarrollo perjudicarán la empresa.

En segundo lugar, las medidas financieras son medidas de resultados, es decir, ofrecen una medida de lo bien que todas las otras actividades se han realizado. No indican cómo mejorar el rendimiento, no por qué las medidas financieras solas es insuficiente para gestionar el negocio.

2.2 Origen del Balanced Scorecard.

En su origen el concepto de BSC constituía esencialmente en una herramienta de medición (1992), posteriormente evoluciono hacia una herramienta de Implantación Estratégica Integral (1996) en un sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo que en la actualidad resulta útil en la llamada Gestión Estratégica Integral en las organizaciones.

2.3 Importancia del Balanced Scorecard.

La utilidad del BSC va más allá de lo táctico u operativo. Norton Y Kaplan señalan que los ejecutivos de las empresas han descubierto que les permite eliminar la desconexión entre el desarrollo y formulación de la estrategia y su puesta en práctica o implantación.

2.4 ¿Cuales son las ventajas del Balance Scorecard?

El BSC llena un vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica una estrategia y obtener una realimentación que permita su ajuste permanente. El BSC asiste a la empresa del siguiente modo:

✓ **Aclara y traduce la misión y la estrategia.**

El proceso de construir un BSC permite establecer una definición clara de los objetivos de la empresa. Una vez que se establece claramente los objetivos financieros y de clientes (ingresos, cash flow, crecimiento de mercado, seguimiento de clientes, etc.), la organización está en condiciones de identificar los objetivos e indicadores para su proceso interno así como para su aprendizaje y crecimiento permanente.

✓ **Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia**

El seguimiento permanente de los objetivos e indicadores provoca el compromiso de todos los involucrados en una meta común: la estrategia de la unidad de negocios.

Esto es posible debido a que dichos objetivos e indicadores fueron deducidos a partir de la fijación a priori de la estrategia de unidad de negocios.

✓ **Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo.**

Los objetivos para los indicadores del BSC son establecidos hacia el futuro en un periodo de mediano a largo plazo. Deben ser ambiciosos de modo que cuando son alcanzados provocan un cambio radical. El proceso de planificación y establecimiento de objetivos le permite a la empresa:

- I. Cuantificar los resultados de largo plazo que desea alcanzar.
- II. Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- III. Establecer metas a corto y mediano plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC.

✓ **Mejora la realimentación y la actualización estratégica.**

El BSC facilita la vigilancia y el ajuste permanente de la estrategia. Por medio de revisiones de gestión periódicas (mensuales y trimestrales) es posible examinar de cerca si la unidad de negocios está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones de la gestión son útiles para aprender del pasado y pronosticar sobre el futuro. El BSC ayuda a evaluar cómo se consiguieron los resultados pasados y a determinar si las expectativas para el futuro están en el buen camino.

Cuando el BSC está bien construido, es un buen representante de la teoría del negocio. En ese caso, es conveniente que el BSC incluya entre sus indicadores varias relaciones de causa-efecto, con estimaciones de los tiempos de respuesta. Estas medidas serán un estimador de correcta aplicación de la estrategia de la empresa.

2.5 Mapas de Proceso y Mapas Estratégicos (Similitudes y diferencias)

Los sistemas de gestión que más se están aplicando son el Balance_Scorecard (BSC) y los Sistemas de Gestión de la Calidad propuestos por ISO, los cuales tienen más similitudes que diferencias. Eso ha quedado de manifiesto en el interés mostrado por diferentes organizaciones, de diversos países, sobre el artículo "Integración del BSC e ISO 9000, Un ejemplo de éxito" que fue distribuido en el mes de Junio del 2004, ha sido de enorme satisfacción las solicitudes recibidas para conocer la empresa del ejemplo.

A pesar de que en ISO no existe el requisito de desarrollar concretamente un mapa de procesos, si se ha convertido una práctica generalizada por las empresas certificadas o en proceso de certificación, probablemente siguiendo lo establecido en los requisitos generales de la Norma ISO 9001:00 que establece que la organización debe;

- ✓ Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización .

- ✓ Determinar la secuencia e interacción de estos procesos (mapa).

Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos. Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza -aprendizaje, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal. El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas mentales constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento.

Tanto el mapa de procesos como el mapa estratégico debería ser una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad.

Algunos de los mapas de procesos analizados, en muchos casos, reflejan una descripción de los requisitos de la normativa en lugar de presentar como la empresa ha planificado alcanzar los resultados. En otros casos es una descripción de la interacción de procesos, parecido a una distribución de planta, otros asemejan organigramas funcionales.

Por su parte algunos de los mapas estratégicos, presentan un conjunto de objetivos o elementos estratégicos en las cuatro perspectivas, que no tienen ninguna relación entre sí o bien no se determina con claridad la relación causa-efecto. En ello estriba la gran diferencia en el planteamiento que hace el BSC y que se diferencia de la Administración por Objetivos (MBO), pues es el elemento vital para poder describir y desplegar la estrategia de una organización.

Bajo la metodología del BSC, se dice que la "estrategia no se puede aplicar sino se comprende y no se comprende, si no se puede describir", uno de los propósitos del mapa estratégico, la descripción clara de la estrategia.

Ese mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como **diagrama de causa-efecto** pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas como se muestra a continuación;

Relación Causa-Efecto de la Estrategia

Fig. No. 2

Finanzas

Rentabilidad

Clientes

Fidelidad del cliente

Entrega puntual del producto

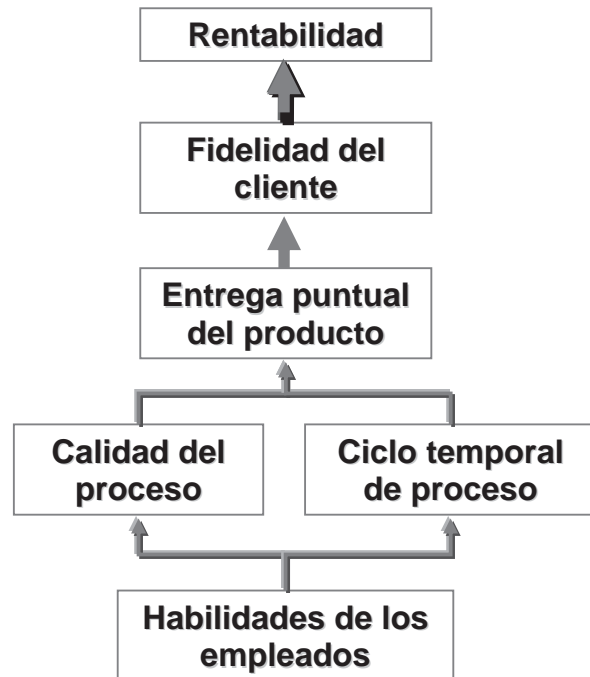
Procesos Interno

Calidad del proceso

Ciclo temporal de proceso

Formación, Aprendizaje y Crecimiento

Habilidades de los empleados



Fuente: Metodología del Balanced Scorecard.

Robert S. Kaplan (2004) "una visión describe un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados".

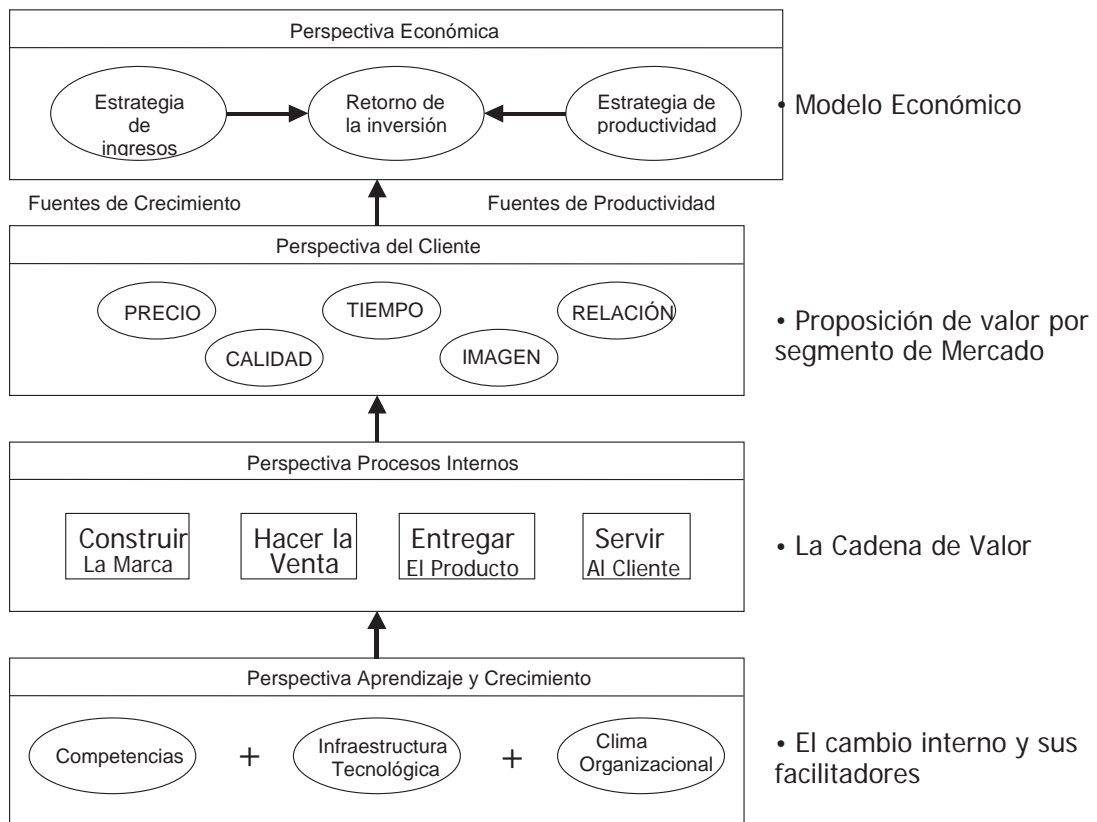
Cada uno de los indicadores del BSC forma parte de una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles.

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a los accionistas.

Para comunicar la estrategia, es importante balancear los objetivos estratégicos por perspectiva, un ejemplo de un mapa para entender los bloques de la estrategia;

Mapa Estratégico

Fig. No. 3



Fuente: Metodología del Balanced Scorecard

Por su parte en la norma ISO 9001, se promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, con el claro propósito de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, recomienda identificar y gestionar una serie de actividades relacionadas entre sí. "Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que las entradas se transformen en salidas, se puede considerar como un proceso".

En la norma se establece que la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, así como su identificación y como éstos procesos interactúan entre, es lo que se considera como "enfoque basado en procesos". Esta identificación e interacción es lo que se ha plasmado en un mapa de procesos.

Lo que busca el enfoque basado en procesos es el control sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción, lo que equivale a decir que existe una relación causa-efecto, similar a lo propuesto por el BSC.

Hay dos elementos que no pueden ser olvidados:

La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aporten, (en BSC, equivale a identificar los procesos críticos).

La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, esto es alcanzar los resultados planificados.

En el BSC "la propuesta de valor añadido a los clientes representa los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados". Por su

parte en ISO la política de la calidad se establece para "proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Determina los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad".

Así como la calidad se crea en los procesos, el valor agregado para los clientes se crea también en los procesos. "Gestionar los procesos efectiva y eficientemente, permite a las organizaciones ofrecer a sus clientes importantes elementos de una atractiva propuesta de valor: Precios competitivos, calidad perfecta, velocidad y selección excelente".(Kaplan), equivalente "Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Podemos notar total coincidencia en ambos enfoques, no obstante podría considerarse hay mayor fuerza en el enunciado del BSC.

Una vez definida la propuesta de valor o la política, se deben identificar los procesos críticos relacionados y establecer el mapa de procesos. En el BSC se identifican los siguientes procesos:

- ✓ Procesos para la Gestión de Operaciones.
- ✓ Procesos que producen y entregan productos y servicios.
- ✓ Procesos para la Gestión de los Clientes.
- ✓ Procesos que aumentan el valor a los clientes.
- ✓ Procesos de Innovación.
- ✓ Procesos que crean nuevos productos y servicios.
- ✓ Procesos regulatorios y sociales.
- ✓ Procesos que mejoran las comunidades y el ambiente.

Otras de las equivalencias que se pueden establecer entre el BSC e ISO 9000 son:

Equivalencia entre el BSC e ISO 9000

Tabla No. 4

ISO 9000	BSC
Política de Calidad	Propuesta de valor agregado
Objetivos de Calidad	Objetivos Estratégicos
Medidas de desempeño	inductores de actuación
Medidas de eficacia	indicadores de resultado
Objetivos medibles	Metas
Objetivos por funciones y niveles	Despliegue de Objetivos
Planes de Mejora	Iniciativas
No es claro en ISO	Hipótesis
Interacción de los procesos	Relación causa efecto
No es claro en ISO 9001*	Perspectiva financiera
Enfoque a clientes	Perspectiva de clientes
Enfoque a procesos	Perspectiva de los procesos
Competencia, toma de conciencia y formación	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento
Prevención de pérdidas*	Administración del riesgo
Auditorias	No define

Fuente: Gestion 2000 Calidad total

2.6 ¿Como aplicar el Balanced Scorecard?

Balanced Scorecard o cuadro de mando integral es un sistema para diseñar un conjunto de medidas para actividades elegidas para que sean los motores de cualquier empresa. Para que el cuadro de mando sea eficaz necesitará presentar estas medidas y gestionar las acciones resultantes para mejorar el rendimiento.

Según la definición de los autores Robert Kaplan y David Norton un buen Balanced Scorecard debe contar la historia de sus estrategias, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente

encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas.

Para aplicar el Balanced Scorecard se tiene que crear una cultura dentro de la organización o empresa y que la dirección tome la responsabilidad de esta implementación; para que realmente sea efectiva, después de formar un grupo de personas que realmente se comprometan a realizarlo junto con un consultor para obtener excelentes resultados el pueda capacitar al personal dentro de la empresa, se tiene que seguir una serie de pasos que más adelante describiremos a detalle dentro del proceso.

2.7 ¿Cómo funciona el Balanced Scorecard?

El BSC entrega un conjunto de indicadores de actuación, enmarcados de forma coherente y traduciendo correctamente la misión y la estrategia de la empresa. Es cada vez más común que las empresas adopten declaraciones de misión para comunicar sus valores y creencias hacia dentro y afuera de la empresa. Muchas de estas declaraciones son inspiradas, pero no son suficientes para ordenar el accionar de todos los integrantes de la empresa en una dirección concreta.

El BSC transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje.

Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores hacia esos resultados. El

conjunto de indicadores e inductores del BSC, cuando está construido correctamente demuestre un propósito claro dirigido hacia una estrategia integrada en sus cuatro perspectivas.

- **LA PERSPECTIVA FINANCIERA** (satisfacción de necesidades)

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a alcanzar los objetivos principales desde la perspectiva de los accionistas. Están directamente relacionadas con la cruda realidad de la empresa, su objetivo fundamental: es hacer dinero para sus accionistas. De este modo, los objetivos seleccionados para esta perspectiva deben estar estrechamente relacionados con preguntas: ¿Cómo queremos que nos vean nuestros accionistas? Los objetivos financieros acostumbrados a relacionarse con la rentabilidad, crecimiento de ventas o generaciones de cash flor, entre otros.

Los objetivos financieros representan el objetivo a mediano y a largo plazo de la organización: proporcionar rendimiento basados en el capital invertido. El BSC utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del BSC deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Es esta vinculación con los objetivos financieros la que reconoce que el objetivo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores.

▪ LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva se identifica los segmentos del cliente y de mercado en los que competirá la unidad de negocios y las medidas de la actuación de la unidad de negocios en dicho segmento. Se acostumbra la inclusión de varios objetivos y medidas genéricas, como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a sus clientes. Los inductores representan los factores que son críticos para los clientes se incorporen a la cartera o sigan siendo fieles a los proveedores.

Los gerentes de las unidades de negocios deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos, dentro de la perspectiva del cliente del BSC.

▪ LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Corresponde a los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora permanente. Sus medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y como fuera aclarado con anterioridad, deben estar orientados a satisfacer los objetivos financieros de la organización.

Se trata de identificar los procesos cruciales o pocos vitales para la organización, así como aquellos que no generan valor, de tal suerte que se pueda brindar un valor superior a los clientes (satisfacer sus expectativas) con la competitividad y rentabilidad que se buscan. Un modelo genérico de cadena de valor provee una estructura que las organizaciones pueden modificar y ajustar a sus propias necesidades.

Para muchas empresas en la actualidad, disponer de indicadores integrados y multifuncionales representa una mejora significativa sobre sus sistemas de

indicadores de actualización y desempeño operativo. Todas las empresas de bienes raíces están ahora intentando mejorar la calidad percibida, reducir los ciclos de vida de sus proyectos, reducir costos, mejorar la calidad percibida, reducir los ciclos de vida de sus proyectos, reducir las inversiones.

Por lo tanto, centrarse exclusivamente en algunos aspectos únicamente puede que no lleve a mejorar la competitividad. A menos que se pueda generar de manera general a los competidores en todos los procesos en materia de calidad, tiempo, productividad y costos. Esta clase de mejoras individuales facilitan la supervivencia, pero no conduce a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles.

Los objetivos de la perspectiva del proceso interno deben derivarse de las estrategias explícitas para poder satisfacer las expectativas de los accionistas y de los clientes.

Cada negocio posee una cadena completa de valor de procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio de posventa. Dichos procesos deben tenerse en cuenta en la gestión estratégica de la organización, desde la formulación de misión, visión, estrategias y el proceso de operacionalización y control.

La cadena de valor de los procesos internos de negocios

Un modelo genérico de cadena de valor provee un patrón que las organizaciones pueden modificar y ajustar a sus propias necesidades. El modelo incluye tres procesos principales;

Innovación: las unidades de negocios investigan las nuevas o latentes necesidades de los clientes y posteriormente desarrolla los productos/servicios para satisfacerlas.

Este proceso consiste de dos componentes:

Los directivos de encargan de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y precios para los productos/servicios seleccionados. Hacerse preguntas como:

¿Qué tipo de beneficios valorarán los clientes en los productos futuros?

¿Cómo podríamos, mediante la innovación, adelantarnos a la competencia en entregar dichos beneficios al mercado?

Algunos indicadores podrían ser:

- ✓ Número de nuevos productos y servicios desarrollados.
- ✓ Éxito en desarrollo producto y servicio específicos a mercados seleccionados.
- ✓ Preparación de investigación de mercado sobre preferencias futuras y emergentes de clientes.

Información sobre los mercados y los clientes como datos de entradas para el proceso de diseño y desarrollo de productos. Uno de los procesos internos de negocios que por lo general es difícil de medir es el proceso de diseño y desarrollo de productos. Algunos de los indicadores usados por compañías son:

- ✓ Porcentaje de ventas de nuevos productos
- ✓ Porcentaje de ventas de productos propios
- ✓ Introducción de nuevos productos contra los de la competencia o contra el plan
- ✓ Capacidades de los procesos de manufactura
- ✓ Tiempo para desarrollar la siguiente generación de productos.

El proceso operativo

Comienza por la recepción de órdenes y termina con la entrega del producto. Algunos de los indicadores que se podrían usarse además de los indicadores típicos de tiempo, calidad y costo, podría ser:

- ✓ Medición de la flexibilidad.

- ✓ Características específicas de productos o servicios que dan valor a los clientes.

Las organizaciones que pueden identificar las características que les dan alguna ventaja competitiva, deben incorporar indicadores en el BSC para tales características. Las propuestas de valor que serán entregadas a los clientes, por lo general incluyen el factor tiempo; un tipo de medición o indicador para el flujo de los procesos de producción es el ciclo de manufactura efectiva (Manufacturing Cycle Effectiveness ratio - MCE) que se define como:

$$\text{MCE} = \text{Tiempo de Proceso} / \text{Tiempo de flujo} \quad \text{MCE} < 1$$

$$\text{Tiempo de flujo} = \text{T. Proceso} + \text{T. Inspección} + \text{T. Movimiento} + \text{T. Almacenaje}$$

Algunos de los indicadores del factor de la calidad son:

- ✓ Partes defectuosas por millón
- ✓ Razón de productos buenos producidos a productos buenos que entran al proceso
- ✓ Desperdicio
- ✓ Sobrantes
- ✓ Rechazos
- ✓ Retrabajos
- ✓ Devoluciones

Además de la medición del tiempo y de la calidad, es necesaria la medición del costo. Una manera fácil de poder medir los costos es usando el costeo basado en actividades (Activity Based Costing - ABC). Este tipo de análisis permitirá a las organizaciones obtener unos indicadores de los costos del proceso que junto con los indicadores calidad y tiempo proporcionarán tres parámetros importantes para caracterizar los procesos internos.

Servicio Postventa

Este es la última etapa en la cadena de valor interna, incluyendo garantías, reparaciones, corrección de defectos, devoluciones y el procesamiento de pagos y créditos. Los tiempos de ciclo desde el momento que surge alguna queja del cliente hasta que se le resuelve el problema del servicio postventa es la facturación y cobranza.

Como indicadores se puede incluir:

- ✓ Reducción en el tiempo que existe entre la finalización de un proyecto y el pago del cliente.

Las compañías que lidian con productos que presentan riesgos ambientales, deben incluir indicadores asociados con la seguridad de la disposición de dicho materiales, subproducto y desperdicios.

Algunas organizaciones en las cuales su estrategia se deriva desde un punto de vista basado en los recursos de la compañía (Resource Based View RBV) podrán establecer objetivos e indicadores para la perspectiva de los procesos internos del negocio antes de establecer la perspectiva de cliente o la financiera. Mediante críticas de la empresa para adquirir una ventaja competitiva considerable. Por lo tanto hay que traducir estas características críticas o de ventajas competitivas en objetivos específicos e indicadores para los procesos internos.

▪ PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Se encarga de impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectiva financiera, del cliente y los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las otras perspectivas y que son los inductores necesarios para conseguir los resultados excelentes establecidos por los

accionistas. Los directivos de varias organizaciones se han dado cuenta que para sostener los resultados de sus inversiones es necesario invertir en desarrollar las capacidades de sus empleados y en las capacidades de sus sistemas de información.

El BSC enfatiza la importancia de invertir para el futuro y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos (campos, 2000). Las inversiones en equipo, la investigación y el desarrollo son ciertamente importantes, pero es poco probable que por si misma sean suficientes.

Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura personal, sistemas y procedimientos, si es que desean alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

En general existen 3 categorías principales en esta perspectiva;

c. Capacidades de los Empleados

Es muy importante el que los empleados tengan las habilidades necesarias para poder llevar a cabo las estrategias planteadas en el BSC. Las ideas para el mejoramiento de los procesos deben venir de los empleados que están tanto inmersos en los procesos internos del negocio como los que están en contacto con los clientes. Para que esto se de, es necesario que las mentes y habilidades creativas de los empleados, se utilicen en el logro de los objetivos organizacionales.

En la mayoría de las compañías utilizan los objetivos de empleados derivados de un común de un núcleo común de tres indicadores de resultados.

- ✓ Satisfacción de los empleados.

Algunos elementos que pueden incluirse en este tipo de encuesta son:

- Involucramiento con decisiones
- Reconocimiento a un buen trabajo
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo
- Si se les anima de forma activa a usar la iniciativa y creatividad
- Apoyo que se recibe de los directivos
- Satisfacción general con la compañía.
 - ✓ Retención de los empleados.

Esta se mide por lo general como:

- Porcentaje de la rotación de personal clave
 - ✓ Productividad de los empleados.

La meta es relacionar el producto final que sale con el número de empleados que se utilizó para producirlos. El indicador más simple:

- Margen o ganancias neta por empleado

Este indicador puede ser aumentado de dos maneras, aumentando el numerador o disminuyendo el denominador. Una manera de disminuir el denominador es la subcontratación. Una vez escogido los indicadores sobre los empleados (satisfacción, retención y concreta en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

Se ha encontrado que los inductores tienden a derivarse de tres elementos críticos:

- **Entrenamiento de la fuerza laboral**

La demanda por entrenar la fuerza laboral se puede ver de 2 dimensiones:

- Nivel de entrenamiento requerido
- Porcentaje de empleados que lo necesitan

Si el nivel de entrenamiento es bajo, con tan solo educación y entrenamiento básico será suficiente para mantener las capacidades de los empleados en un nivel competitivo.

En muchas organizaciones se usa como indicador la razón de cobertura de posiciones estratégicas, que significa el número de empleados calificados para trabajos especificados, anticipando de esta manera necesidades futuras.

d. Capacidades de los Sistemas de Información

Los empleados necesitan una rápida y adecuada retroalimentación de los productos hechos. Mediante este se pueden mantener buenos niveles de mejora continua.

Algunos de las mediciones que se han visto son:

- Razón de cobertura de información estratégica, para evaluar la disponibilidad de información relativa a necesidades previstas. Algunos de los indicadores son; porcentaje de procesos con retroalimentación disponible sobre calidad de tiempo real, tiempo de ciclo y coste, porcentaje de empleados que están de frente con el cliente y que requieren información a la mano para informar a los clientes.

c. Motivación, Coherencia de Objetivos y Delegación de poder

Algunos de los indicadores que existen:

- Número de sugerencias por empleados
- Número de sugerencias implementadas

Otra manera de medición es mediante encuestas periódicas para evaluar la motivación de los empleados y la fuerza o impulso para alcanzar los objetivos del BSC. Un enfoque diferente cuando sea difícil de encontrar indicadores o simplemente no los hay, es el uso de texto, que consiste en poner por escrito las acciones tomadas en el período en curso, los resultados alcanzados y el estado actual de las capacidades del recurso humano.

2.8 El proceso de creación de un Cuadro de Mando Integral (BSC).

Una de las razones por la que el BSC ha tenido tanto éxito es que tanto el proceso como el cuadro de mando integral si se adaptan a la situación real de la empresa, contemplando su posición en el mercado y su organización interna.

Los cuadros de mando se pueden usar para difundir en la empresa un sentimiento de persistencia, necesario para la creación de unas competencias exclusivas que puedan lograr el reconocimiento y la recompensa del mercado. Por supuesto que se trata de una cuestión relacionada con la estrategia y las operaciones, pero lo ideal es usar los cuadros de mando en diferentes partes del negocio para desarrollar una lógica convincente, que se pueda comunicar fácilmente y que lleve a cultivar realmente dichas competencias. De este modo el cuadro de mando integral se utiliza para el control estratégico y también para el operativo.

Una premisa fundamental para desarrollar un cuadro de mando integral del más alto nivel para la organización es que todas las personas involucradas estén básicamente de acuerdo en las características generales del sector y de la empresa en sí. Esto quiere decir que las organizaciones deben tener tiempo y los recursos necesarios para que todas las personas involucradas en el proyecto puedan obtener la información necesaria para formarse una opinión bien fundamentada.

Alfaro Calderón Gerardo G y González Santoyo Federico (2005) Mencionan los Pasos del proceso de creación del Cuadro de Mando Integral:

PRIMER PASO:

Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa: es decir es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa.

SEGUNDO PASO:

Establecer y confirmar la visión de la empresa: dado que el cuadro de mando integral se basa en una visión global compartida, resulta esencial desde un principio la existencia real de dicha visión conjunta, el cuadro de mando aportará a la empresa una visión más centrada que antes por lo que las consecuencias de una visión mal encaminada pueden ser muy serias. Si no la hay este punto presenta una excelente oportunidad para comenzar a echar los cimientos de una visión conjunta.

La empresa debe centrarse en un camino común de desarrollo basado en una visión común, compartida por toda la organización de la situación externa e interna y los principales factores de éxito, con este enfoque la empresa tendrá la flexibilidad y el dinamismo que necesita para su continua adaptación al cambiante entorno empresarial.

TERCER PASO:

Establecer perspectivas: la elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. La perspectiva de desarrollo entonces debe de indicar de qué manera propone la dirección desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y/o añadir valor para los clientes.

Estos efectos deben observar a continuación desde la perspectiva financiera. Por lo tanto cualquier cambio desde la perspectiva tiene que basarse en razones estratégicas más que en algún modelo impuesto por la persona con interés en la empresa.

CUARTO PASO:

Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales: Transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas y por lo tanto lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método. Este proceso es una parte muy importante del verdadero trabajo empresarial y otra es formular la estrategia global en términos más generales.

Una manera de poner en marcha esta fase es pedirles a los participantes que describan las reglas de procesamientos generales que más fácil y eficazmente llevarían a la empresa a la visión buscada. La descripción se debe basar en las distintas perspectivas y en cierto modo en cada una de ellas.

QUINTO PASO:

Identificar los factores críticos para tener éxito: La empresa tiene que decidir cuáles son los factores críticos de éxito y clasificarlos por orden de prioridad. Una forma adecuada de empezar este proceso sería formar grupos de discusión para determinar, cuáles serían los factores más importantes para alcanzar las metas estratégicas establecidas previamente. La lista de éstos será para proceder a desarrollar los indicadores clave.

SEXTO PASO:

Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio: en esta etapa se desarrollan indicadores para su posterior uso en el trabajo, se recomienda una sesión de lluvias de ideas, en la que no se rechaza ninguna idea y todos los pensamientos se usan en el proceso.

Solo en la fase final especificamos y ordenamos por orden de prioridad los indicadores que parecen más relevantes, que se pueden supervisar y que, de hecho, permiten que se realice la medición. El gran reto es encontrar claras relaciones causa y efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas.

Por lo tanto es conveniente saber si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo. Los indicadores de las diferentes perspectivas no deben llevar a la sub-optimización, sino que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general.

SÉPTIMO PASO:

Establecer el cuadro de mando global: Preparación del cuadro de mando al más alto nivel para su aprobación es necesario que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el cuadro de mando.

OCTAVO PASO:

Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa. Dependiendo del tamaño de la empresa y la organización, el cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores.

NOVENO PASO:

Formular metas: Se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo, por supuesto las metas deberán ser coherentes con visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre si. Por esta razón deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. Es necesario crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados.

El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿De que modo?

¿Para que unidades?

¿Con que frecuencia?

¿Quién?

UNDECIMO PASO:

Implementación del cuadro de mando: Por último en la implementación y en el control de ejecución será necesario hacer uso de la Tecnología de la información a fin de que se faciliten los informes y la recolección de datos, es necesario que el cuadro de mando integral se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión.

Si de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones de cada día.

El plan de implementación por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren el seguimiento de un cuadro de mando integral forme parte del trabajo diario de la empresa. Es necesario considerar que los indicadores seleccionados deben poderse cuestionar continuamente, especialmente los de control a corto plazo y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.

Los pasos anteriores nos permiten visualizar la metodología de implementación de un cuadro de mando integral en la empresa;

- ✓ Considerando este como un sistema de gestión integral de la estrategia organizacional.
- ✓ Este mismo no es garantía de éxito de la visión y de la estrategia sino más bien como un proceso que es una forma efectiva de expresar la estrategia y visión de la empresa en términos tangibles y de obtener apoyo en todos los niveles de la organización.
- ✓ Nos permite además ver a la empresa desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones proporcionándonos una mejor comprensión del negocio en general.

CAPITULO III
DISEÑO
DEL BALANCED SCORECARD
PARA LA DISTRIBUIDORA
DE PESCADOS Y MARISCOS
LA VERACRUZANA

3.1 Antecedentes de La Distribuidora de Pescados y Mariscos La Veracruzana

Inicio.

En la localidad de Coatzacoalcos, Veracruz se inicio la comercialización de productos pesqueros hace aproximadamente 30 años ya que al principio era un negocio familiar. La actividad en sus comienzos dio buenos resultados lo que origino la apertura de nuevos locales dentro del mercado de mariscos.

La comercialización de los productos pesqueros consiste en el aprovechamiento de los recursos que se obtenían de la pesca de ciertas especies marinas en la localidad.

Desde hace mucho tiempo, la comercialización de los productos es una actividad principal para la población dedicada a la pesca. Pese a que el mercado se ha visto saturado por el incremento de locales, establecimientos y bodegas, el consumo de este producto se sigue dando de manera cuantitativa.

La empresa La Veracruzana, se encuentra en una de las regiones del estado, con recursos naturales donde la actividad principal la constituye la pesca en general.

Evolución.

La empresa La Veracruzana, con domicilio en Ávila Camacho # 202-C, Col. Centro se dedica a la comercialización de productos pesqueros, teniendo como principal función distribución de pescados y mariscos es decir tener bodegas para

abastecer los pedidos. El negocio cuenta actualmente con 6 empleados. Se encuentra clasificada de acuerdo a su tamaño como Micro empresa.

La empresa inicio operaciones el 24 de agosto de 1996, teniendo como representante legal y propietaria a la Sra. Adela Acuña Martínez, lleva muchos años trabajando dentro de este ramo por lo que cuenta con una amplia experiencia.

En la actualidad la empresa no tiene deudas, las cuales no son reflejadas en las tomas de decisiones, es decir es una organización sana, cuenta con todos los recursos necesarios para competir con las demás Bodegas de Mariscos.

La función comercial comprende diversas actividades, entre las que se pueden mencionar:

Investigación de mercados. Reunión, registro, tabulación y análisis de datos relacionados con el producto, el precio, los servicios, las necesidades del cliente y la competencia.

Distribución. Determinación de los medios por los cuales la empresa hace llegar el producto a los consumidores.

Cuenta con instalaciones y el equipo necesario para llevar acabo diversas actividades como;

- ✓ Ventas al público en general (menudeo y mayoreo).
- ✓ Distribución de los pedidos a los restaurantes.
- ✓ Almacenamiento del mismo.

Se compra mercancía a los intermediarios que llegan de otro lugar por mencionar algunos; Tabasco, Campeche, Chiapas, Islaguada, Chapoton, Tonalá, etc.,son

algunos de los muchos lugares donde se extrae el producto pesquero entre los que podemos mencionar son:

Clasificación De Pescados Y Mariscos

Tabla. No.2

Pescados		Mariscos	
Mojarra	Pampano	Caracol	Ostiones
Robalo	Villajaiva	Camarón	Langosta
Cintilla	Trucha	Calamar	Camarón negro
Jurel	Huachinango	pulpo	Camarón de piedra.

Fuente: Elaboración propia

Actividades:

- Todo pescado y marisco deben de ser frescos es decir no deben estar quebrados, descabezados o dañados, tener una textura agradable para ofrecer al cliente un buen producto.
- El camarón es uno de los productos más delicado que podemos encontrar dentro de los mariscos, mantenerse a temperatura media ya que posteriormente se deberá envasar en bolsas de 1kg. ó de 5kg. Para que facilite su proceso de venta ya que sino se prepara en bolsas el producto se esta tocando con mucha frecuencia y esta a su vez pierde su textura natural y es por eso que para que el cliente consuma un producto de calidad se tiene ciertos cuidados con el producto.
- El jurel y la cintilla son especies que se utilizan para elaborar el ceviche veracruzano, el proceso es destazar el pescado y obtener el picado de la pulpa, el cual son los más consumidos por los clientes durante todo

el año así que se considera con la materia prima principal. Este producto también se prepara en bolsas de 1kg. ó 5kg para evitar el contacto directo con la pulpa (carne del pescado).

- La jaiva es otro producto que ya viene en pulpa y en ocasiones se vende entera.
- Se hacen filetes de mojarra cuando el cliente lo solicite.

Se tiene metas y objetivos definidos por el empresario, pero no hace participe a los empleados y esto a ocasionado que se presenten muchas dificultades dentro de la organización.

En cuanto a los sistemas de información de la empresa son confiables sin embargo no se elaboran a nivel de resumen y control para la dirección con fines de la toma de decisiones.

La información contable se genera en un despacho de contabilidad externa, no es analizada. La empresa tiene obligaciones fiscales y legales de una persona física que se dedica a la compra-venta de productos pesqueros, entre las cuales se encuentran:

1. Llevar contabilidad en conformidad con el Código Fiscal de la Federación y su reglamento, y La Ley de I.S.R.; y efectuar el registro de la misma.
2. Expedir comprobantes por las actividades que realicen y conservar una copia de los mismos por disposición de la S.H.C.P., conforme a lo dispuesto en el Código Fiscal de la Federación.

3. Formular los estados de posición financiera y levantar inventario de existencias a la fecha en que termine el ejercicio, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias respectivas.
4. Efectuar pagos provisionales mensuales, por concepto del monto de sus ingresos.
5. Presentar declaración en que se determine el resultado fiscal del ejercicio, dentro de los tres primeros meses siguientes a la fecha en que termine dicho ejercicio.
6. Formular estados de posición financiera.
7. Los asientos contables realizarlos en forma analítica, en el momento en que se realicen las actividades respectivas.
8. Efectuar la contabilidad en el domicilio de la empresa.

En cuanto a promoción de los productos o ventas no cuenta con un programa definido.

Importancia económica en la región

Coatzacoalcos, está considerado como uno de los polos industriales para el país, fundamentalmente por su potencial petrolero, en el que está basada su economía y se ha desarrollado a tal grado que la convierten en la sede de los complejos petroquímicos más importantes de América Latina, además de contar con la Dirección General de PEMEX Petroquímica. El 80% de la industria Petroquímica Básica de la República está asentada en esta región.

Se han designado 2,282 hectáreas para uso industrial.

Distribución porcentual ocupada por rama de actividad económica para la ciudad (MARZO 2002):

Tabla No. 3

Actividad	Porcentaje
Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Caza Y Pesca.	0.7%
Industria extractiva y de la electricidad	2.3%
Industria De La Transformación.	19.2%
Construcción.	9.9%
Comercio.	18.0%
Servicios.	37.7%
Comunicaciones Y Transportes.	7.2%
Gobierno.	5.0%

Fuente:INEGI

3.2 Análisis de los procesos

Podemos definir el proceso como un conjunto de actividades ya sea de bienes y servicios que el cliente necesita.

Para el diseño de los procesos se tomaran en cuenta los siguientes aspectos;

- Nuestros clientes buscan productos frescos, calidad, precios cómodos que se ajuste al presupuesto con el que cuentan, las entregas puntuales de pedidos solicitados, responsabilidad, confianza y compromiso, ofrecer un trato adecuado.
- Ningún cliente quiere pagar desperdicios, ni espera más tiempo del necesario.
- El cliente siempre debe ser lo primero ya que hoy en día existe demasiada competencia.
- Otros de los aspectos que la empresa debe buscar al comprar la materia prima; es calidad, precios bajos, buen aspecto del producto.
- Contar con variedad del producto en un 15% para captar clientes nuevos y conservar los existentes.
- Tener el producto principal es decir "estrella" como lo es el ceviche de Jurel o en su caso de Cintilla y Camarón Pacotilla.
- Como empresa debemos conocer nuestros clientes; restaurantes, público en general, Mayordomos (barcos), competencia, proveedores.
- Cobros a clientes. La cobranza a clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos, para lo cual es importante conocer el comportamiento y actitud de los clientes de la empresa respecto a las condiciones de venta pactadas. La empresa otorga crédito a sus clientes entre 10 ó 15 días.
- Salarios. Es recomendable que se haga sobre la base de un cálculo individual en el que se listen todos y cada uno de los puestos con su valor

correspondiente. De este cálculo se desprenden otros como son: las gratificaciones del seguro social, el SAR y todos los beneficios a que el personal tiene derecho.

- Contar con diversos intermediarios para tener más alternativas en cuanto a calidad del producto y precio.
- Tecnología en equipo. Se deben prever las futuras inversiones en maquinaria y equipo, para proporcionar un mayor cuidado al producto y ofrecer un servicio de calidad. Esto significa que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor.

3.3 Plan estratégico para La Distribuidora de Pescados y Mariscos la veracruzana

Misión

Proporcionar un buen servicio y calidad en nuestros productos para satisfacer permanentemente la demanda de los consumidores. Utilizando nuestros recursos, conocimientos y experiencias para establecer relaciones ventajosas mutuas con nuestro clientes, empleados, proveedores e intermediarios en cuanto a un aumento de la compensación, el servicio y el valor. Teniendo presente el dilema

“el cliente es lo primero”.

Visión

Ser una empresa competitiva a nivel nacional e internacional y contar con la certificación de calidad, diseño y cumplimiento del producto así como las exigencias de nuestros clientes y lograr los máximos niveles de ventas establecidos.

A través de:

- ✓ La mejora continua de los procesos internos.
- ✓ El incremento de la participación en los mercados.
- ✓ La ampliación de los horizontes financieros.
- ✓ El fortalecimiento humano y tecnológico.

Valores filosóficos

- ✓ Confianza
- ✓ Respeto
- ✓ Comunicación abierta
- ✓ Amabilidad
- ✓ Innovación
- ✓ Puntualidad
- ✓ Servicio
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad

POLÍTICA

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en términos de pedidos de productos pesqueros y mariscos, así cumpliendo con los compromisos que les ofrezcamos mediante los procesos de Calidad.

Análisis Estratégico FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).

Factores internos:

Fortalezas.

- Establecimiento propio, esta es una de las más importantes ya que al propietario no necesita estar pagando renta el cual esto ocasionaría un gasto ya que muchas veces es conveniente hacer una inversión grande pero se sabe que a mediano plazo se puede ir recuperando esa inversión y posteriormente obtener un beneficio toda la vida.
- La ubicación de la bodega, otro de los puntos más importantes ya que se encuentra ubicada a la orilla del río Coatzacoalcos lo hace ser unas de las bodegas atractivas por lo mismo se obtiene el producto fresco y de calidad el cual el pescador ya no necesita trasportarlo a largas distancias claro un beneficio es que se obtiene a un bajo costo.
- Amplia experiencia en el ramo, otras de las que se consideran importante es que se cuenta con una amplia experiencia en el sector ya que sus antecedentes mencionados son familiares lo cual indica que desde muy pequeños nos inculcaron la necesidad de aprender el negocio para un futuro posterior.
- Mano de obra de buena calidad a un bajo costo, con la amplia experiencia que se tiene en el sector se conoce bien y se aprovecha al máximo la materia prima, actualmente se cuenta con personal que tiene una alta experiencia y trabaja muy bien.

Debilidades.

- Se encuentra en una zona muy competitiva, por lo que un puerto existe mucho los intermediarios ya que son las personas que traen los productos de otro lugar, es decir nos surten y estos a su vez consiguen productos a un bajo costo y pueden ofrecer por debajo al que nosotros adquirimos.

- No cuenta con vehículo para trasportar la mercancía de otro lugar, se considera una de las más importantes por que si se tuviera el vehículo se iría a buscar el producto a Campeche, Islaguada, Tabasco, Santana, etc. En vez de ser una debilidad este se convierte en una fortaleza por que se adquiere el producto de mayor calidad y a un bajo precio. Se Incrementaría nuestro ingresos al adquirir un vehículo por el momento sería una inversión pero se recuperaría a un corto plazo.

- No cuenta con un sistema adecuado de publicidad, sino que solamente se da a conocer por los clientes a los cuales les ofrecimos nuestros servicios.

Factores Externos**Oportunidades.**

- Aceptación en el mercado foráneo, dentro de esta oportunidad es que existe un campo muy amplio para la venta del producto.

- Aumento de turismo, en cuanto al turismo se dice que una de las épocas que son fuertes para el sector comercial es la Semana Santa y Fechas navideñas ya que a partir de que el H. ayuntamiento de esta ciudad se ha encargado de promocionar a nivel estatal, nacional e internacional los carnavales y costumbre del puerto de Coatzacoalcos a demás de que es conocida como

petrolera, cada día ha ido en aumento el numero de visitante, lo cual trae consigo el aumento de nuestro ingresos.

- La demanda del producto es constante durante todo el año, incrementándose durante los meses previos a marzo y abril por la época de cuaresma y fechas navideñas.

Amenazas.

- Actuales competidores y nuevos, en el centro de la ciudad existen varias bodegas sin embargo, no todas ofrecen los mismos servicios al consumidor, algunas se dedican a trasportar el producto a la ciudad de México (Central de Abasto) pero se considera amenaza ya que estas cuando el producto no tiene un buen precio en México toman la decisión de dejarlo y venden a un bajo precio.
- Pérdida de clientes, por varios factores entre ellos la competencia, cambio de domicilio.
- Contaminación en el puerto, la contaminación es un fenómeno considerado como un fenómeno destructible ya que termina con la naturaleza en este caso como las especies marinas ya que Coatzacoalcos se encuentra en uno de los polos industriales es decir existen empresas como PEMEX que día con día todas sus tuberías desembocan productos dañinos en el Río Coatzacoalcos el cual se une al mar abierto y esto a su vez a hecho que las especies se contaminen y se alejen las pocas que sobreviven.

3.4 Administración Estratégica en la Distribuidora de Mariscos La Veracruzana.

En la Distribuidora de Mariscos La Veracruzana existen varias cosas que se deben evaluar, las cuales después de haber analizado e identificado mediante el Análisis de FODA procedemos a definir las acciones necesarias para eliminarlas y lograr los niveles de calidad que se requieren para estar en la posibilidad de competir con los diferentes Distribuidores de Mariscos que existen tanto a nivel local, nacional e internacional. El objetivo de este estudio es lograr que la Micro empresas como lo es La Distribuidora de Mariscos sea competitiva en su género.

De las cosas más importantes que se deben evaluar es el servicio que se le otorga a los clientes si están satisfechos con los servicios proporcionados, ya que al proporcionarle un servicio de calidad adecuado este nos beneficiaría para poder captar a nuevos clientes y los existentes conservarlos.

Un segundo punto sería la adquisición de un vehículo ya que nos proporcionaría grandes beneficios, para los consumidores actuales y futuros lo más importante es el que se les brinde un servicio de calidad, con seguridad y eficiencia; es decir que tengan la seguridad de adquirir una mercancía de primera mano, de que al momento de solicitar su pedido lo encuentren en óptimas condiciones.

Establecer reglamentos externos e internos de seguridad dentro de la empresa para los trabajadores es decir por seguridad propia y de quienes la conforman, unos de los factores importantes es hacer participe a los trabajadores, tomar en cuentas sus opiniones ya que son la mano de obra de cualquier organización.

Otro de los puntos a tratar es de que no cuenta con una publicidad adecuada de los productos que se ofrecen al público en general ya que este actualmente nada más nos damos a conocer por los años que se lleva en el negocio es así como los clientes existentes nos recomiendan a otros, debido a la gran competencia que se vive cada día esto nos lleva a darle una solución que nos beneficie ya sea por medios de comunicación para ofrecer nuestros servicios, carteles o ver la posibilidad de incorporarse a la página de Internet del gobierno municipal y estatal.

3.5 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA DISTRIBUIDORA DE MARISCOS LA VERACRUZANA

Una vez que se identificaron y se analizaron las causas de desviaciones procedemos a definir objetivos estratégicos para eliminar y lograr los niveles de calidad que se requieren para estar en la posibilidad de competir con las diferentes distribuidoras de mariscos existentes las cuales serán evaluadas a través del cuadro de mando integral. Como ya se hizo mención el objetivo de este estudio es el lograr que la distribuidora de mariscos sea la primera en su género.

Objetivos Estratégicos

- ✓ Maximizar la rentabilidad que sustente el desarrollo de nuestra empresa, disminuyendo costos y crecer en ingresos.
- ✓ Lograr un índice de rendimiento de la primera vez del 95% a finales del 2006.
- ✓ Implementar modelos de calidad en los procesos y atención al cliente.
- ✓ Generar fuente de trabajo en la apertura de nuevas sucursales.
- ✓ Incrementar los ingresos por clientes
- ✓ Aumentar el valor percibido por el cliente
- ✓ Conocer a nuestros clientes
- ✓ Soportar la gestión con sistemas de información integrados
- ✓ Trabaja en forma equilibrada, concertadora y visionaria dentro del contexto interno y externo de la empresa.
- ✓ Lograr un 95% de la cobranza oportuna a través de los medios más adecuados.
- ✓ Lograr un 90% de satisfacción de los clientes y la lealtad con un 90% de los mismos.

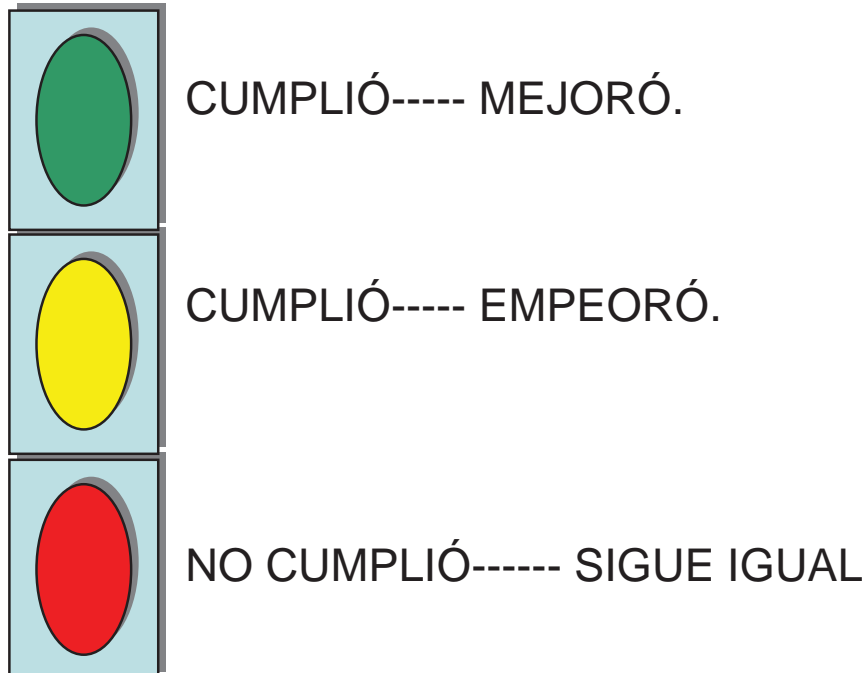
RESULTADOS

Se realizaron entrevistas con el empresario para obtener el panorama de la empresa desde su punto de vista, las cuales, también se realizaron entrevistas con los trabajadores para saber el funcionamiento y operación de las actividades que ellos realizan, se cruzo la información y se llegaron a detectar las áreas de conflictos.

Después de haber analizado y evaluado a la Micro empresas dedicada a la Distribución de Mariscos La veracruzana desde sus antecedentes y su desenvolvimiento en el mercado a través de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard se pudieron llegar a obtener los siguientes resultados los cuales se muestran a continuación mediante gráficos así mismo se manejan indicadores que le indican señales rápidas de alertas las cuales permiten identificar áreas claves para poder actuar oportunamente y tener un mejor funcionamiento de la organización.

INDICADORES

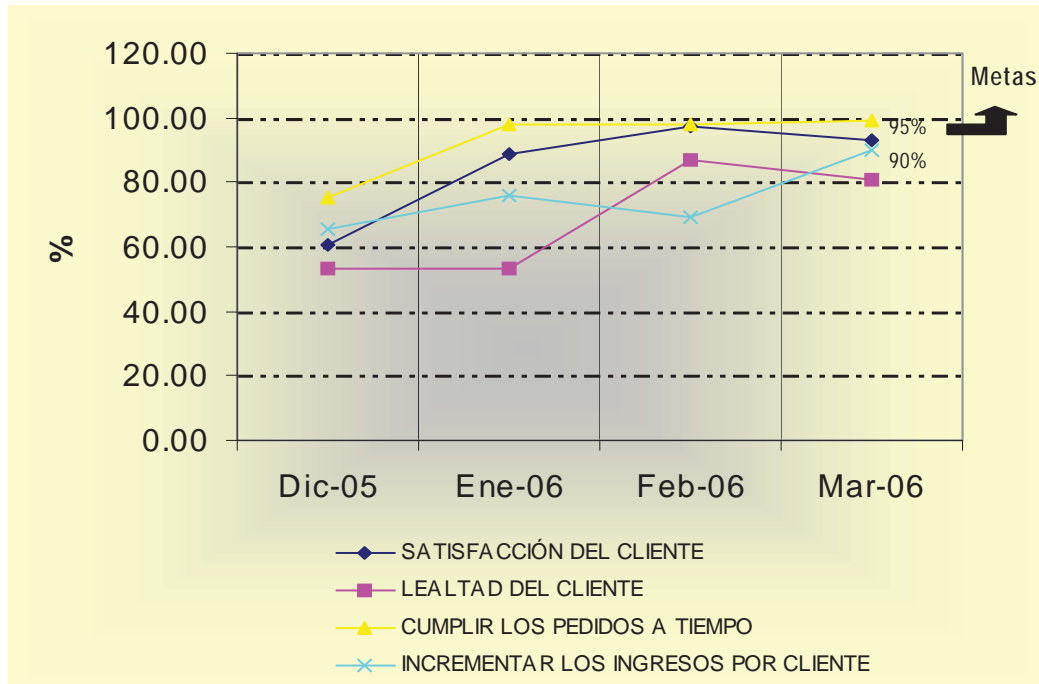
Fig. 4











Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVA DE CLIENTE

Grafico No. 1



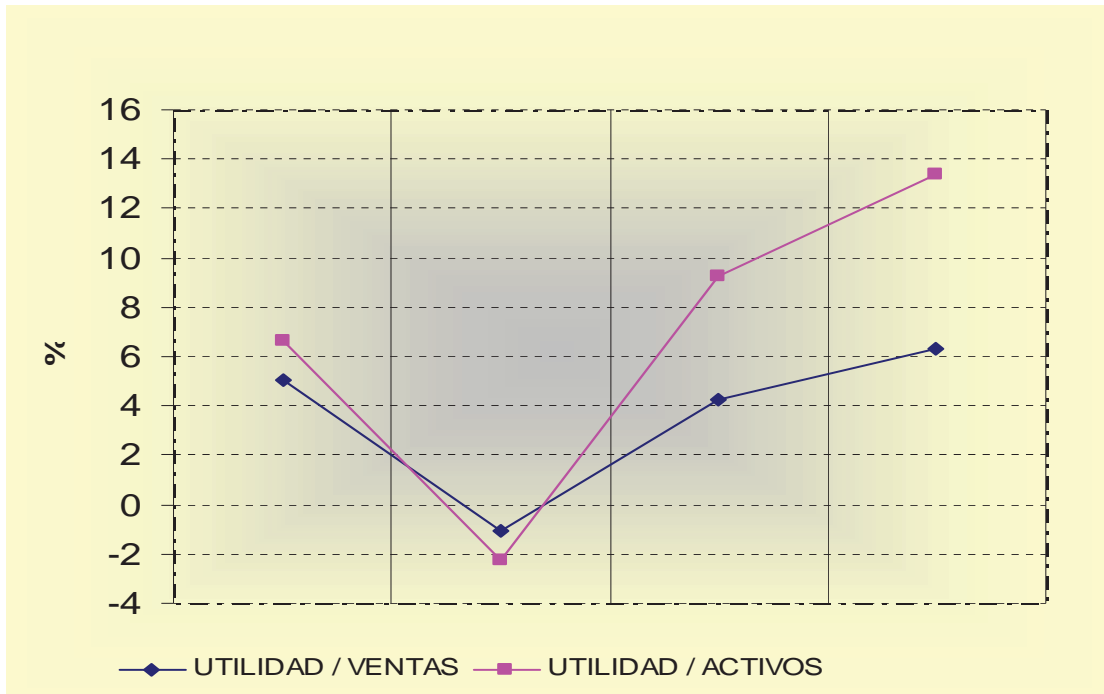
	Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Meta	
 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	60.50	88.60	97.63	93.01	95%	
 LEALTAD DEL CLIENTE	53.40	53.40	86.92	80.88	95%	
 CUMPLIR LOS PEDIDOS A TIEMPO	75.06	98.06	98.06	98.88	95%	
 INCREMENTAR LOS INGRESOS POR CLIENTE	65.30	75.99	69.03	90.00	90%	

Fuente: Elaboración Propia.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Grafico No. 2

MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD



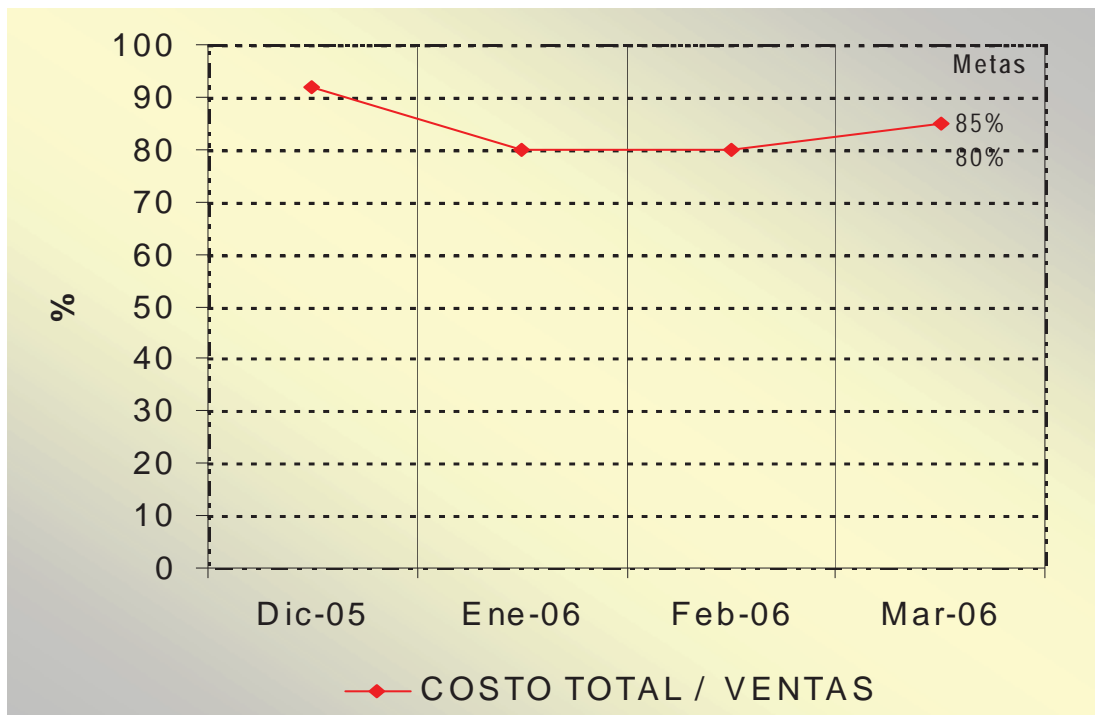
		Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06	
	UTILIDAD / VENTAS	5.03	-1.05	4.28	6.35	
	UTILIDAD / ACTIVOS	1.59	-1.23	4.98	7.02	

Fuente: Elaboración propia.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Grafico No. 2.1

MINIMIZAR COSTOS



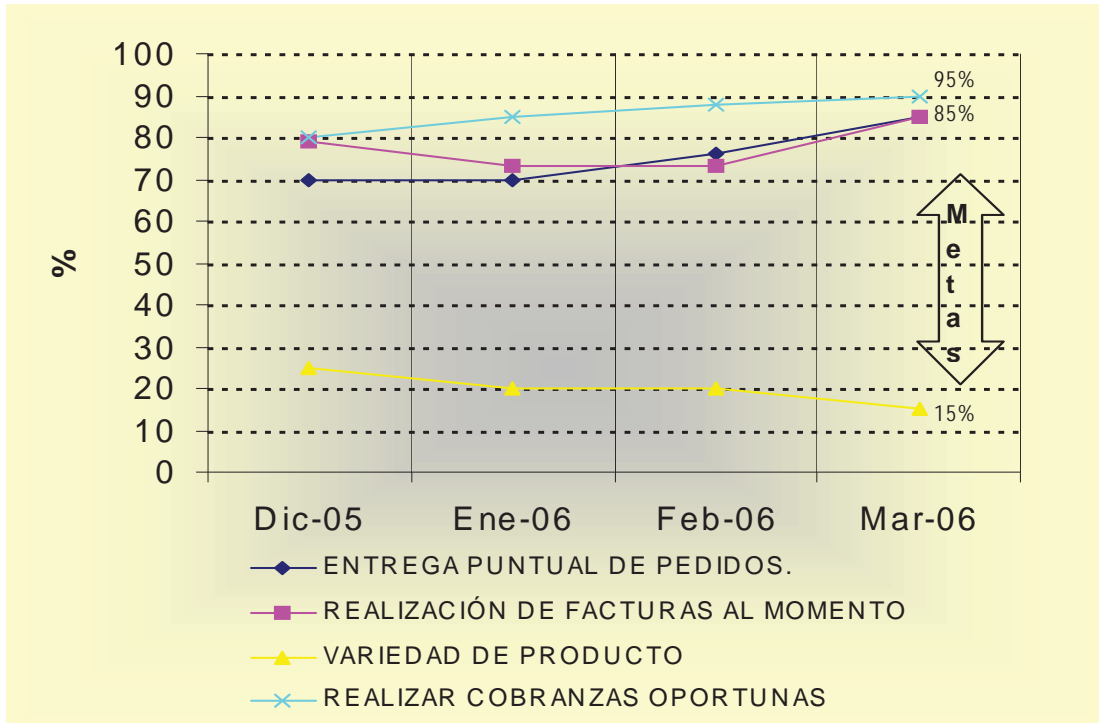
	Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Meta
→ COSTO TOTAL / VENTAS	92	80	80	85	80%

Fuente: Elaboración propia.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Grafico No. 3

REDUCIR EL NÚMERO DE QUEJAS DE LOS CLIENTES.



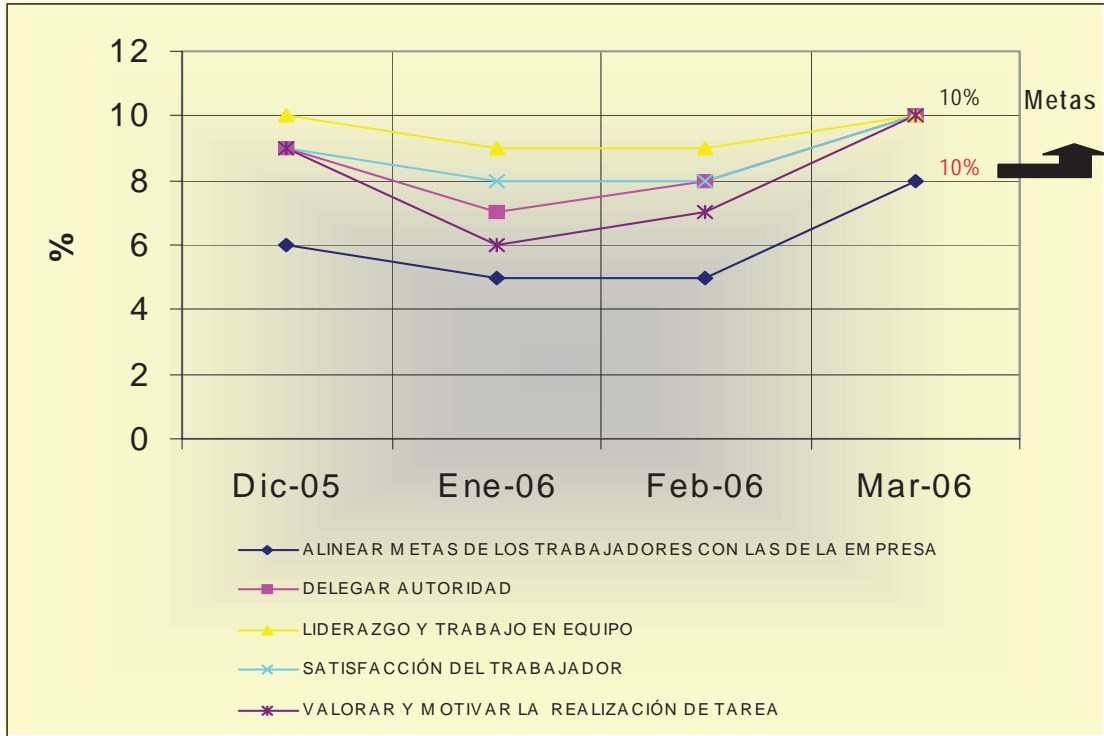
	Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Meta	
→ ENTREGA PUNTUAL DE PEDIDOS.	70	70	76	85	85%	●
→ REALIZACIÓN DE FACTURAS AL MOMENTO	79	73	73	85	85%	●
→ VARIEDAD DE PRODUCTO	25	20	20	15	15%	●
→ REALIZAR COBRANZAS OPORTUNAS	80	85	88	90	95%	●

Fuente: Elaboración propia

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Grafico No. 4

LOGRAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ALTO DESEMPEÑO



	Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Meta	
➡ ALINEAR METAS DE LOS TRABAJADORES CON LAS DE LA EMPRESA	6	5	5	8	10%	🔴
➡ DELEGAR AUTORIDAD	9	7	8	10	10%	🟢
➡ LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	10	9	9	10	10%	🟢
➡ SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR	9	8	8	10	10%	🟢
➡ VALORAR Y MOTIVAR LA REALIZACIÓN DE TAREA	9	6	7	10	10%	🟢

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se procedió a estudiar la Metodología del Balanced Scorecard propuestos por Kaplan y Norton el cual mide el desempeño organizacional a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje.

El objetivo de este proyecto es proporcionarle al empresario el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, le permite al empresario observar globalmente la marcha de los aspectos clave de la gestión de la empresa, ayudándole a corregir oportunamente las desviaciones con tendencia a alterar las metas o objetivos previstos, las que por medio de señales rápidas (indicadores) de alerta permiten identificar las desviaciones con sus causas. Así mismo se diseñó cuadro de mando integral evaluando a la Micro empresa en las 4 perspectivas.

Así mismo la empresa cuenta con recursos humanos y financieros siendo el más importante sin lugar a dudas el recurso humano, pero aún así para competir en el mercado se necesitan implementar metodología de vanguardia las cuales les proporciona un panorama más amplio y llegar hacer el primero en el ramo tanto a nivel local, nacional e internacional. En un mundo globalizado las empresas para sobrevivir requieren producir conforme a los requerimientos de sus clientes, lo cual implica producir con calidad en el producto y en el servicio.

Otro punto importante para la empresa es el mejoramiento de la comunicación y reforzar los aspectos de seguridad e higiene que en la empresa son críticos por el tipo de producto que maneja. Todas las actividades de consultaría y capacitación se desarrollarán bajo el método participativo ya que es la mejor manera de lograr un cambio de actitudes.

Como ya se comentó la empresa debe ser la principal actora en el cambio y los consultores serán los facilitadores para dotar a la empresa de su propia capacidad de toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Mintzberg H., Quinn J. y Voyer J. (1997). El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y Casos. Editorial Prentice Hall.
- Fred R. David. Conceptos De Administración Estratégica. Novena Edición Editorial Pearson Prentice Hall.
- Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión, teoría y metodología. Editores Temas Gerenciales.
- Rodríguez Valencia Joaquín. Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Thomson. Quinta Edición.
- Alfaro Calderón Gerardo G. y González Santoyo Federico (2005). Metodología de Implementación del cuadro de Mando Integral en la Pequeña y Mediana Empresa. Ciencias Administrativas /FCCA-UMSNH No. 13.
- González S., Brunet Icart, Chagolla F. y Flores R. Diseño de Empresas de Orden Mundial. Editor González S. Federico.
- Mike Bourne y Pippa Bourne (2000). Cuadro de mando integral en una semana. Ediciones Gestión 2000.
- David P. Norton y Roberts Kaplan. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2004 Harvard Business School Press.

- Alfonso López Vinegla. Gestión Estratégica y Medición. Ediciones AECA.

- Kaplan, a. (1964): "The Conduct of Inquiry: Methodology of Behavioral Science." Chandler Publishing Company.

- Kaplan, R. - Norton, D.: "Using the balanced scorecard as a strategic management system". en: Harvard Business Review. January-February, 1996.

3.6 APLICACIÓN DE LAS 4 PERSPECTIVAS DEL BSC A LA DISTRIBUIDORA DE PESCADOS Y MARISCOS LA VERACRUZANA
 TABLA No. 5

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PERSPECTIVA FINANCIERA)					
OBJETIVO / FINANZAS	INDICADORES	MÉTRICA	ACTUAL	METAS	INICIATIVAS
Maximizar la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar al máximo la materia prima. ▪ Reducción de desperdicios. 	<p>Eficiencia</p> <p>Desperdicios</p>	<p>87%</p> <p>13%</p>	<p>90%</p> <p>10%</p>	<p>Control de las entradas y salidas de la Materia Prima.</p>
Minimizar costo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otorgar una gratificación (bonos) por kilo acumulado. 	costos	60%	80%	Aplicar gratificaciones a los trabajadores que proporcionen el peso neto y el acumulado en el proceso.
Incrementar ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cotizar precios de materia prima antes de tomar la primera alternativa. 	Precio de compra	85%	90%	Determinar proveedores que nos ofrezcan producto de calidad y a buen precio.
Lograr un índice de rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr calidad a la 1ra. Intención en la producción. 	Costo de calidad	80%	90%	Tiene que calcularse diariamente y revisarse mensualmente.

FUENTE: Elaboración propia

TABLA No. 6

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES)					
OBJETIVO / CLIENTE	INDICADORES	MÉTRICA	ACTUAL	METAS	INICIATIVAS
Lograr la satisfacción a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contando con un buzón de sugerencias y preguntándole personalmente como fue atendido. 	Entrevista	90%	95%	Efectuar encuestas de forma personal.
Lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respetando los precios acordados 	Precio de venta	90%	95%	Conseguir la materia prima a mejor precio.
Cumplir pedidos en tiempos oportunos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad en el proceso de la materia prima y en el cumplimiento de los pedidos solicitados. 	Costos de calidad	90%	95%	Manejar tiempos de entrega 20 a 45 min.
Presentación del producto.	Adecuar productos a las necesidades del cliente: empaque individual, bolsas Kg.	Entrevista	80%	95%	Preguntarle de forma directa al cliente sus gustos o propuestas.
Incrementar los ingresos por clientes.	Ingresos por cliente (ventas)	Ventas	86%	90%	Contar con variedad del producto.

FUENTE: Elaboración propia

TABLA No. 7

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS)						
OBJETIVO / PROCESOS	INDICADORES	MÉTRICA	ACTUAL	METAS	INICIATIVAS	
Realizar cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis del estado de las cuentas por cobrar para la categoría siguiente a 10 ó 15 días. ▪ Se cuenta con un 5% de cartera vencida. 	Cuentas por cobrar	90%	95%	Supervisar que los cobros hayan sido cubiertos durante el periodo establecido.	
Aumentar Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de ventas de diversos productos. 	Variedad de productos	10%	15%	Contar con un almacenamiento de producto.	
Entregar puntualmente los pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo de respuesta a los servicios solicitados por el cliente. 	Encuesta	80%	85%	Verificar las entregas a tiempo oportuno.	
Realizar Facturación en el momento de su cobranza.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción en el tiempo que existe entre la realización del proceso y el pago del cliente. 	Cuentas por cobrar	80%	85%	Llevar un registro de nuestros clientes más frecuentes en el consumo del producto que tiene más demanda.	
Realizar compras para el Proceso Operativo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad, Cantidad, Precio, Tiempo, y Proveedores. 	Costo de calidad	90%	95%	Evitar devoluciones, faltante, rechazos.	

FUENTE: Elaboración propia

TABLA No. 8

CUADRO DE MANDO INTEGRAR (PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE)						
OBJETIVO / APRENDIZAJE	INDICADORES	MÉTRICA	ACTUAL	METAS	INICIATIVAS	
Alinear metas de los trabajadores con las de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de encuestas al trabajador para conocer el grado de satisfacción del trabajador dentro de la empresa. 	Sugerencias	85%	90%	Sueldo y las prestaciones de ley.	
Adaptar Infraestructura tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de sistemas de información software propio del negocio. ▪ Tecnología en equipo. 	Adquisición de equipo	70%	80%	Adaptar la tecnología y proporcionar entrenamiento a los empleados.	
Conocer el grado de Satisfacción del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de encuestas. 	Encuesta	90%	95%	Efectuar las encuestas en forma escritas, para conocer sus opiniones y sugerencias.	
Impartir cursos de capacitación en el manejo del producto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La necesidad de que la empresa cumpla con las normas de Higiene. ▪ Mayor competitividad nacional. 	Seguridad / trabajo	80%	85%	Programar las capacitaciones mensuales.	

FUENTE: Elaboración propia

