



## TÍTULO

**MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA IMPLEMENTANDO  
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA PEQUEÑA  
EMPRESA.**

**UN ESTUDIO DE CASO: LA EMPRESA SCOTTS DE MÉXICO**

## AUTOR

**Ulises Jesús Cupa León**

Director  
Curso  
ISBN

**Esta edición electrónica ha sido realizada en 2010**

David Flores Ruiz

**II Maestría en Gestión de Empresas: PYMES y Economía Social**

978-84-694-0711-0

©

Ulises Jesús Cupa León

©

Para esta edición, la Universidad Internacional de Andalucía



## Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 España.

### Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

### Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
  
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
- *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
- *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*

**TITULO DE LA MAESTRIA: II MAESTRIA EN PYMES Y  
GESTION SOCIAL**

**TITULO DEL TRABAJO: “MODELO DE DIRECCION  
ESTRATEGICA  
IMPLEMENTANDO EL CUADRO  
DE MANDO INTEGRAL PARA LA  
PEQUEÑA EMPRESA. UN  
ESTUDIO DE CASO: LA EMPRESA  
SCOTTS DE MEXICO”**

**AUTOR: ULISES JESUS CUPA LEON**

**DIRECTOR: DAVID FLORES**

**Para las tres personas más importantes en mi vida, en orden de aparición:**

**A mi Madre, quien me enseñó que lo imposible solo está en la mente,**

**a mi Hermana, quien me hace ver que no hay límites**

**y, a mi Esposa, de quien aprendo todos los días.**

## INDICE:

CAPITULO	Titulo	Página
CAPITULO I :	Justificación, objetivos y metodología	
	Justificación.....	6
	Objetivos.....	9
	Metodología.....	10
CAPITULO II :	Marco teórico	
	II.I Análisis de la empresa en México: Sector y Mercado (Entorno Interno y Externo).....	14
	II.I.1 La Organización.....	19
	II.I.2 Ambiente externo.....	19
	II.I.3 Ambiente interno.....	21
CAPITULO III :	Administración estratégica	
	III.I.1 Definición de estrategia.....	27
	III.I.2 Definición de administración estratégica.....	28
	III.I.3 Objetivos organizacionales y Operativos.....	28
	III.I.4 Estrategias competitivas.....	30
	III.I.5 Ventaja competitiva.....	31
	III.I.6 Diseño organizacional.....	33
	III.I.7 Efectividad organizacional.....	38
	III.II Análisis financiero.....	41

III.II.1 Método de razones financieras.....	44
III.II.2 El punto de equilibrio.....	51
III.II.3 El flujo de efectivo.....	52
Conclusiones.....	53
CAPITULO IV : La teoría del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	
Introducción.....	56
IV.I El Balanced Scorecard (o Cuadro de Mando Integral)...	60
IV.I.1 Principio 1 Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.....	63
IV.I.2 Principio 2 Traducir la estrategia a términos operativos.....	64
IV.I.3 Principio 3 Alinear la organización a la estrategia .....	66
IV.I.4 Principio 4 Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.....	66
IV.I.5 Principio 5 Hacer de la estrategia un proceso continuo..	67
CAPITULO V : Tres casos exitosos de implementación del Cuadro de Mando Integral	
HSBC.....	69
Daimler Chrysler.....	76
Wyeth Pharmaceuticals México.....	79

CAPITULO VI: Implementación del cuadro de mando integral (CMI) en la empresa Scotts de México.....	84
CAPITULO VII : Conclusiones.....	97
BIBLIOGRAFIA: .....	100

## CAPITULO I

### JUSTIFICACION, OBJETIVOS Y METODOLOGIA

#### JUSTIFICACION

México, país con 104 millones de habitantes, enfrenta una problemática seria de cara al volumen de la población económicamente activo, sólo el 12% de la población total es empleada en empresas establecidas legalmente, los altos costos laborales, ha dejado en la indefensión a trabajadores cuyas fuentes de empleo han sido eliminadas o migradas a otros países, a la par, nuevos profesionales se agregan cada día al mercado laboral creando un déficit de empleo anual superior a las 600,000 vacantes; a pesar de ello, ha existido estabilidad económica en los últimos años, el producto interno bruto ha crecido y se cuenta con vastos recursos naturales a explotar, sin embargo, ello no ha significado un crecimiento sustentable, evidenciado por la falta de oportunidades laborales, desigual distribución de la riqueza y poca infraestructura productiva, tendencia que se podría revertir con una estructura sólida de PyMES nacionales estables y productivas.

Prueba de lo anterior lo podemos observar con las franquicias, las cuales generan en conjunto un total de 500,000 empleos, con ventas superiores a los 8 mil millones de dólares anuales, se considera esta modalidad de empresa como un importante detonador de las PyMES en el sector comercio en este país, en la actualidad México ocupa uno de los 10 primeros lugares a nivel mundial en promedio, tanto en redes de franquicias como en unidades franquiciadas. La situación actual del entorno de las franquicias muestra que el porcentaje de las franquicias mexicanas paso de 66% al 68% durante el 2005 y el restante 32%, son de origen extranjero, 95% de las franquicias siguen operando al quinto año de vida, mientras que el 60% de los negocios independientes no completan el segundo año de operación.

Llama poderosamente la atención el hecho de que sólo el 5% de las franquicias perece antes del segundo año, dato totalmente opuesto con los negocios independientes.

Aunado a lo ya asentado, las Microempresas en conjunto con las PyMES representan en México el 99% de los establecimientos legalmente registrados, cifra alarmante tomando en cuenta el alto nivel de mortandad que padecen los negocios independientes, estos datos muestran que la mayor parte de la fuerza productiva del país se basa en empleos generados por negocios de corta vida. En dichos establecimientos la proyección futura es impensable actualmente, dado que antes de planear el futuro deben pensar en subsistir día con día.

De ahí el planteamiento del presente trabajo, los datos listados evidencian que hay una marcada diferencia entre ambos negocios (franquicias y PyMES), ello derivado del posicionamiento de marca, el “know how”, los estudios de mercado y manuales de procedimiento que el bien o servicio franquiciado poseen y el cual se vende mediante la cuota inicial y las regalías futuras, una apalancamiento que mina la autonomía económica y de gestión del microempresario dueño de una franquicia, al igual que barreras de entrada

que privan a la gran mayoría de la población para comenzar un negocio de manera independiente.

Sin embargo, el independiente que se involucra en la creación de una empresa enfrenta además de los ya conocidos problemas de arranque y tramitación, una deficiencia de origen que normalmente resulta ser el cáncer de la organización, el cual termina por diluirle en el corto plazo, la falta de definición de objetivos concretos, su actualización y la evaluación de su cumplimiento. El principio es tan básico que resulta poco entendible el por qué de no tomarlo en cuenta: “El tiempo invertido en la planeación y dirección estratégica y su constante actualización, será directamente proporcional a las probabilidades de subsistencia en el mercado”.

En México la empresa independiente nace de la necesidad del autoempleo, pero a diferencia del empleo asalariado, el negocio no garantiza una remuneración asegurada aún con la inversión de tiempo y trabajo, por ello, el dueño de la PyME tiene como primer objetivo satisfacer necesidades básicas, en lo personal no tengo conocimiento de un negocio independiente que dedique un tiempo a reorganizarse, autoevaluarse y mucho menos a planear el futuro.

Hoy en día, observamos que las grandes corporaciones están replanteándose la esencia de su creación, su misión, su visión, sus valores, y al realizar esto se han encontrado marcadas diferencias entre sus logros y sus objetivos, entre su visión y su posicionamiento, entre su misión y la imagen que de la empresa tienen sus clientes, proveedores y sus propios empleados, ello en organizaciones con grandes cargas de infraestructura y con fuentes de información disponibles. En las organizaciones pequeñas, lo anterior, también sucede, sin embargo, la aparición de los síntomas y consecuencias de la falta adecuación al entorno se dan cuando ya es avanzada la transformación del entorno, cuando el cambio debe realizarse o morir, nunca preventivo, siempre curativo. Generalmente, y esto es más evidente en las grandes empresas, se prefiere continuar con lo que se venía haciendo hasta el momento y únicamente cuando se considera viable la obtención de ganancias a partir de un determinado cambio en sus rutinas, emprenden los procesos de búsqueda de nuevos procesos y de planeación.

Lo anterior justifica que hace ya unos años que en la empresa ha tomado especial relevancia el concepto de Control de Gestión, debemos asumir que éste surgió debido a una serie de circunstancias como las diferencias de logros con respecto a los propósitos, estímulos, exigencias y necesidades, entre los intereses individuales de los responsables y los intereses generales de la propia organización. Asimismo, los procesos -cada vez más heterogéneos- han ido tomando un grado de complejidad más elevado, los recursos son cada vez más restringidos, y el proceso de toma de decisiones va centrándose en parcelas de la empresa más específicas, convirtiéndolo en más autónomo.

Ante esta situación, desde hace algún tiempo en el mundo se viene observando con muy buenos ojos un nuevo sistema de gestión estratégico denominado "Balanced Scorecard" (BSC) , originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Al inició se desarrollo como un sistema de

medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier compañía.

### **Los sistemas de medición actuales:**

La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

Podríamos comparar los reportes financieros en una compañía con el marcador de un partido de fútbol o de béisbol, simplemente nos dan un resultado, si ganamos o perdimos. Igualmente podríamos comparar los reportes financieros con manejar un avión con un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control.

Si esto está claro, lo que las empresas deben hacer para ser exitosas es buscar un complemento a los indicadores financieros, y la respuesta la están encontrando un sin número de empresas exitosas en el mundo ( Mobil, Sears, Cigna, Skandia) y en Colombia (Ecopetrol, Isagen, Epsa, Hydrocafé, Amortiguadores Gabriel, TV-Cable Bucaramanga, Corona) las cuales en mayor o menor grado están implantando este concepto.

El enfoque del CMI lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar.

Una vez que empecemos a utilizar el enfoque del CMI nos vamos a dar cuenta de los resultados que podemos conseguir y la interacción de este enfoque con cualquiera de otras herramientas gerenciales, llámese calidad total, reingeniería o cualquier otra, se convertirá en un poderoso rayo láser con el cual la empresa podrá alcanzar lo que desee, su sueño anhelado, no habrá nada que no pueda vencer a través de esta combinación poderosa.

Esto constituye la mejor invitación a abrir nuestras mentes a este nuevo concepto, a empezar a aplicarlo en nuestras compañías y a empezar a ver sus resultados. Esto no es una moda más, no es algo que va a llegar a causarle inconvenientes. Es algo que va a complementarse muy bien con lo que ya ha construido en su empresa, lo va a enriquecer, potenciar y fortalecer para lograr lo que siempre ha deseado..

## **OBJETIVOS**

Dentro del ámbito de estudio del presente trabajo, aún cuando la intención es la aplicación sin importar la territorialidad del mismo, si tiene como principal campo de aplicación al entorno mexicano y sus PyMES, definiendo la realidad del país y su *empresarialidad*, entendiendo esta última como la facilidad para crear y manejar una empresa. Definiremos los métodos mediante los cuales las empresas pueden determinar el impacto que en el desempeño de las empresas tienen la implementación de programas de administración estructurados, señalando las diferentes teorías de administración y medición de resultados como parámetro de comparación de estos sistemas y el Cuadro de Mando Integral.

### **GENERAL**

Determinar los diferentes elementos de una manera clara que deben ser considerados para la planeación y funcionamiento de un negocio, detallando las razones por las cuales fueron creadas, su impacto y los resultados que se obtienen al evaluar y planear un negocio mediante su aplicación.

### **ESPECÍFICOS**

En busca de relacionar la teoría con la práctica, trabajaremos la implementación de la administración estratégica en una PYME mexicana que es una empresa comercializadora de productos, aun cuando es subsidiaria de una empresa transnacional, se enfrenta a las mismas limitaciones del mercado y de la administración sus características son las mismas que se señalaron anteriormente: negocio en marcha pero con ausencia de planeación estratégica, un entorno cambiante y perspectivas inciertas que la hacen proclive a sufrir las consecuencias de la falta de estructura y de planeación. Se aplicaran los elementos del cuadro integral de mando (CMI), se determinará su posicionamiento en el mercado, se evaluarán y se determinarán de crecimiento y se dotará de herramientas para el logro de mejores resultados producto de dicho cambio en su administración.

Particularmente se desarrollara administración mediante el Cuadro de Mando Integral, se explicara la manera en que se origino, su estructura, sus aplicaciones en diferentes tipos de empresas y las razones por las cuales se recomienda su aplicación con respecto a otros métodos de gestión mediante la implementación en una PyME Mexicana.

De igual forma cabe señalar, que los cuadros de mando integral son instrumentos creados pensando en una labor que la empresa debe hacer durante la etapa de establecimiento del negocio y, sobre todo, durante todo el tiempo de operación de la misma, por lo que el resultado de este trabajo será atemporal y dinámico, explicaré

diferentes métodos y herramientas para la aplicación del mismo en forma general, pero nunca serán todos los elementos que cada negocio, por su naturaleza en específico, podrán usar, la parte medular consistirá en mostrarla como una herramienta viable y generadora de valor que logre la estabilidad y el control del negocio.

## **METODOLOGIA**

A fin de poder desarrollar el presente trabajo es esencial conocer claramente los elementos componentes que las grandes empresas utilizan para evaluar su desempeño, a diferencia de los monstruos corporativos, la MIPYME permite una dinámica de aplicación de nuevos procesos que permiten la aplicación inmediata de los cambios a procedimientos, aprovechando este replanteamiento iremos de la mano de los elementos del CMI, por ello, es indispensable desarrollar una base teórica con la información que al respecto existe, la cual, es considerada de relativa reciente creación. Para ello determinar el modelo teórico, será un primer paso para poder comprender y posteriormente evaluar los elementos aplicables al caso de estudio.

Las variables esenciales por definir, serán los cuatro ejes de la estrategia empresarial, fundamental es su explicación para el desarrollo, definiendo las perspectivas:

### **Perspectiva Financiera**

La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

### **Perspectiva del cliente.**

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

### **Perspectiva interna.**

Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten al ejecutivo saber como está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

### **Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.**

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

Una vez con los elementos listados y, en su oportunidad, explicados a detalle, se llevará el análisis de indicadores que forman parte del propio modelo y su interpretación ya que el CMI no es simplemente una acumulación de indicadores o ratios más o menos inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida porque refleja un

aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa indicada. Respecto a la parte cuantificable del trabajo, cada uno de los indicadores incluidos en el CMI debe cumplir un papel bien definido. Ya sea como inductor, en el sentido de que mide una actividad empresarial que hace que ocurran situaciones, o como un efecto colateral por los cambios implementados en la propia implementación de la teoría.

Situándonos, por ejemplo, en la perspectiva del proceso interno, el modelo genérico, viene a ser el siguiente:

- Se reconoce una necesidad en un segmento determinado del mercado.
- El departamento de desarrollo crea el producto adecuado.
- Se crea el proceso de fabricación.
- Se vende el producto y se atiende al cliente, a través del servicio post-venta.

La cuestión crucial es: ¿Cómo se controla cada una de estas fases del proceso?.

Kaplan y Norton proponen una serie de indicadores genéricos que cada organización debe adaptar a sus propias necesidades, estos serán evaluados de acuerdo a su aplicación en nuestro caso específico.

Dado que el proceso de creación de un cuadro de mando integral adecuado para una empresa puede llegar a ser largo y complicado, será la piedra angular, la elección de los indicadores (la información que se mostrará) depende principalmente de la visión, estrategias y objetivos de la empresa así como de la factibilidad, fiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

Esto último, antecedido de una evaluación previa de los elementos del CMI, será el aporte al mundo real del presente trabajo, teniendo como producto del capítulo relativo al caso práctico un CMI aplicable a la empresa estudiada, siempre dinámica y examinada de tal manera que se aprecie su utilidad aplicable en todo momento.

## **1. Restricciones y limitaciones**

Para propósitos de este estudio, se consideran las restricciones y limitaciones siguientes :

- Los datos relacionados con MIPYMES en nuestro país tienen una antigüedad mayor a 3 años, lo que implica datos con un desfase importante,
- La información disponible del CMI y la bibliografía emitida para estas teorías tienen un tiempo importante de retraso entre su emisión y la llegada a nuestro país, es por ello fundamental la investigación en Internet que permite de manera ágil y en su idioma original información de primera mano y de manera inmediata,
- Las empresas que lo han implementado son multinacionales, las cuales a nivel global lo han implementado, no como una iniciativa local,
- La aplicación se centra en una pequeña empresa que depende de una matriz localizada en otro país, lo que le diferencia de una MIPYME nacional, sin embargo su problemática es muy similar,

- La MIPYMES normalmente viven una época en donde la crisis no permite estudios a largo plazo, dado que algunas están siendo no rentables y su cierre es inminente,
- El presente trabajo es continuo, los resultados finales son permanentes, no hay un periodo en que podamos encajonar el impacto de la implementación,

## **2. Estructura de la tesis**

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico que describe el principal elemento de este trabajo, la empresa en México como organización, su entorno, sus ambientes y su análisis., se detallan también los elementos de la administración estratégica que sienta las bases para las definiciones que mas tarde darán forma para implementar la teoría del Cuadro de Mando Integral ((CMI oBalanced Scorecard). El estudio financiero y su metodología es explicado con la finalidad de tener un parámetro de comparación con lo que los números indican y lo que el presente trabajo presentara mediante la implementación del CMI.

En el capítulo III las bases de la administración estratégica son asentados, los análisis básicos y su interpretación, desarrolla lo mínimo que se debe definir para poder administrar un equipo o empresa.

En el capítulo IV se definen las bases para la comprensión y aplicación de la teoría de Balanced Scorecard. Tema que merece un capítulo independiente debido a que es de reciente creación y al ser el eje principal de este trabajo se hace indispensable una clara descripción de sus elementos para entender la aplicación del caso practico.

En el capítulo V se describe tres casos de éxito en la implementación del CMI, su metodología, sus beneficios y sus resultados. Los cuales avalan su aplicación y éxito en el mundo real.

El capítulo VI hace un recorrido por la aplicación del caso de estudio en la empresa Scotts de México del CMI, listando el procedimiento aplicado y los resultados obtenidos al cierre del presente trabajo.

## **3. Producto final y contribución esperada**

La iniciativa es generar un documento que contenga información relevante sobre los beneficios que realmente están obteniendo hoy en día, las empresas grandes al operar un sistema de implementación de cuadro de mando integral, dado el entorno global competitivo, así como la importancia de aplicar la administración estratégica, forjando así que los proyectos planeados sean más viables de implementar de manera exitosa en una organización.

También se presentarán la metodología que influye en la implementación exitosa del CMI, para que las empresas que tengan planeado implementar este tipo de metodología consideren el presente trabajo como una guía de referencia.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

En la actualidad, el mundo de los negocios cambia constantemente, la tecnologías de la información han permitido que a una velocidad sin precedentes se obtenga lo necesario para dimensionar el impacto de modificar un proceso, una estrategia, una política corporativa, etc. Sin embargo, la información esta disponible, pero el punto es como usamos la información. En este capitulo analizaremos el contexto teórico en el cual se mueve nuestro objeto primordial, *la empresa* en dos entornos principales:

#### I Análisis de la empresa en México (Sector, Mercado, Entorno interno y externo)

Apartado en el cual se muestra el entorno en el cual se desarrollan las empresas en el país, y la explicación del análisis de los ámbitos interno y externo que permiten conocer el lugar en el mercado.

#### II Administración estratégica

Punto en el cual se definen las bases para el diseño de una estrategia propia de la organización, listando las razones por las cuales se debe de implementar en cualquier organización que busque permanecer por tiempo prolongado en el mercado.

### **I. ANALISIS DE LA EMPRESA EN MEXICO: SECTOR y MERCADO (ENTORNO INTERNO Y EXTERNO)**

Analizar la realidad mexicana del sector empresarial implica enfrentar resultados duros y, como en toda Latinoamérica, emitir un diagnostico a destiempo, consecuencia del desfase de los datos económicos que se generan en cada uno de nuestros países. Por ello la importancia de trabajar sobre generalidades, dado que al día de hoy las cifras pueden no ser la representación real, es con lo que se tiene para emitir un diagnostico.

**CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES ECONOMICAS POR PERSONAL OCUPADO (Tabla I.2)**

SECTOR, SUBSECTOR, RAMA, SUBRAMA DE ACTIVIDAD Y ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO	UNIDADES ECONOMICAS	PORCENTAJE SOBRE LA TOTALIDAD DE EMPRESAS
--	---------------------	---

0 A 2 PERSONAS	2,118,138	70.51%
3 A 5 PERSONAS	581,262	19.35%
6 A 10 PERSONAS	153,891	5.12%
11 A 15 PERSONAS	47,601	1.58%
16 A 20 PERSONAS	24,361	0.81%
21 A 30 PERSONAS	25,177	0.84%
31 A 50 PERSONAS	20,946	0.70%
51 A 100 PERSONAS	16,142	0.54%
101 A 250 PERSONAS	10,931	0.36%
251 A 500 PERSONAS	4,043	0.13%
501 A 1000 PERSONAS	1,689	0.06%
1001 Y MAS PERSONAS	976	0.03%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>3,004,181</b>	<b>100%</b>

**MENOS DE  
30 EMPLEADOS  
97.37%**

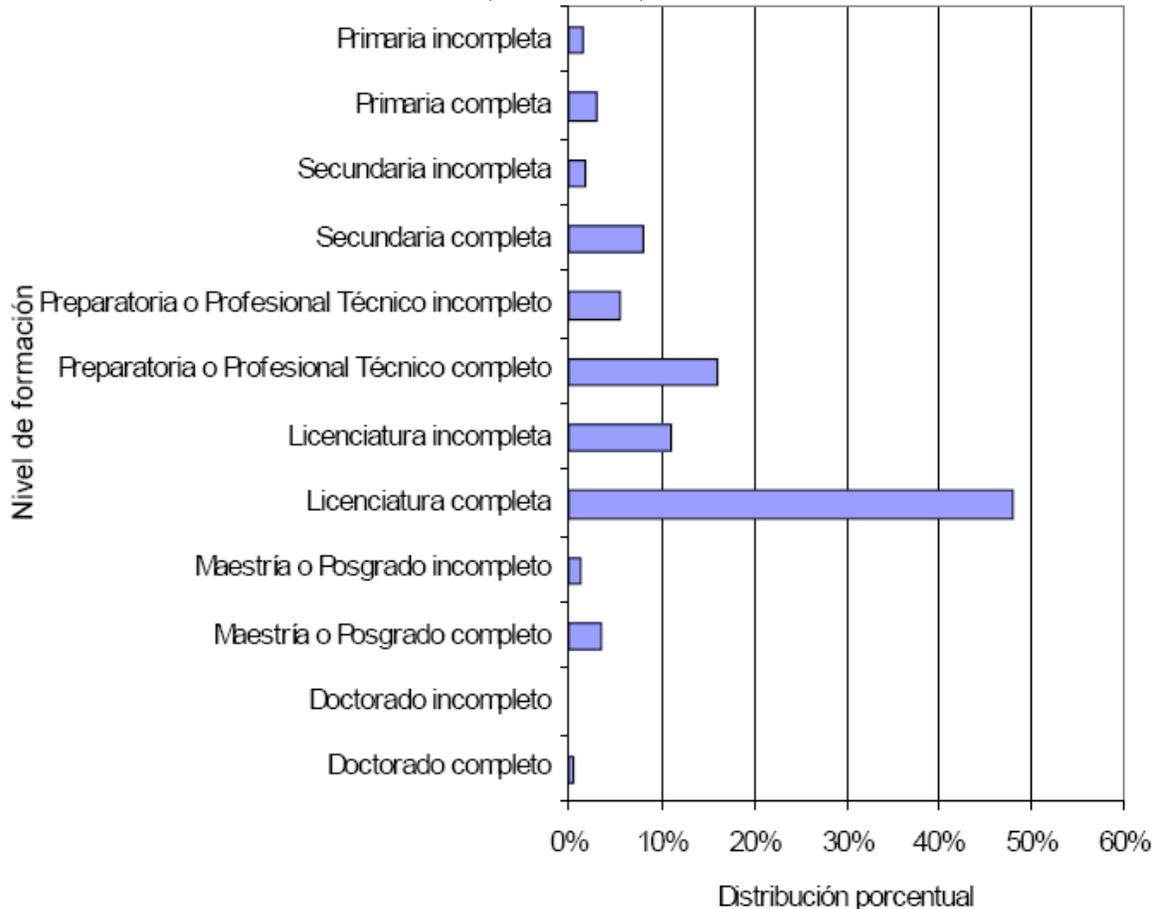
**MAS DE  
30 EMPLEADOS  
2.66%**

Informe Económico INEGI 2003

El cuadro I.2 es muestra la situación que enfrenta el país respecto a la empresarialidad (entendiéndose esta como la capacidad de los habitantes de un país para emprender un proyecto de empresa independiente), la intención al desarrollar este texto es sentar un precedente en el manejo de las empresas mexicanas, la injerencia en el desarrollo económico de nuestro país es generada por estas organizaciones, cuyo ingreso se invierte en el país, sus economías de escalas (voluntarias o no) crean la sinergia mediante la cual subsiste la gran mayoría de las familias en el mismo y, general el empleo, autoempleo por lo menos en el 71% de los casos de acuerdo a la misma tabla, que permite la subsistencia de sus integrantes.

Como habitante del mismo el estudiante promedio emprende el inicio del estudio de una carrera profesional con la idea de ingresar al mercado laboral en una empresa que le permita el desarrollo de sus habilidades así como adquirir experiencia para dar el “siguiente paso”, es precisamente ese “siguiente paso” cuando se enfrenta a la realidad: limitadas opciones para un desarrollo profesional si, de acuerdo al cuadro anterior 0.48% son compañías de mas de 100 empleados, la apuesta por su futuro se centra, en el mejor de los casos en trabajar por varios años antes de tener una posición que satisfaga y recompense sus años de estudio. Normalmente es en este punto cuando decide emprender un proyecto independiente. (Cuadro I.3)

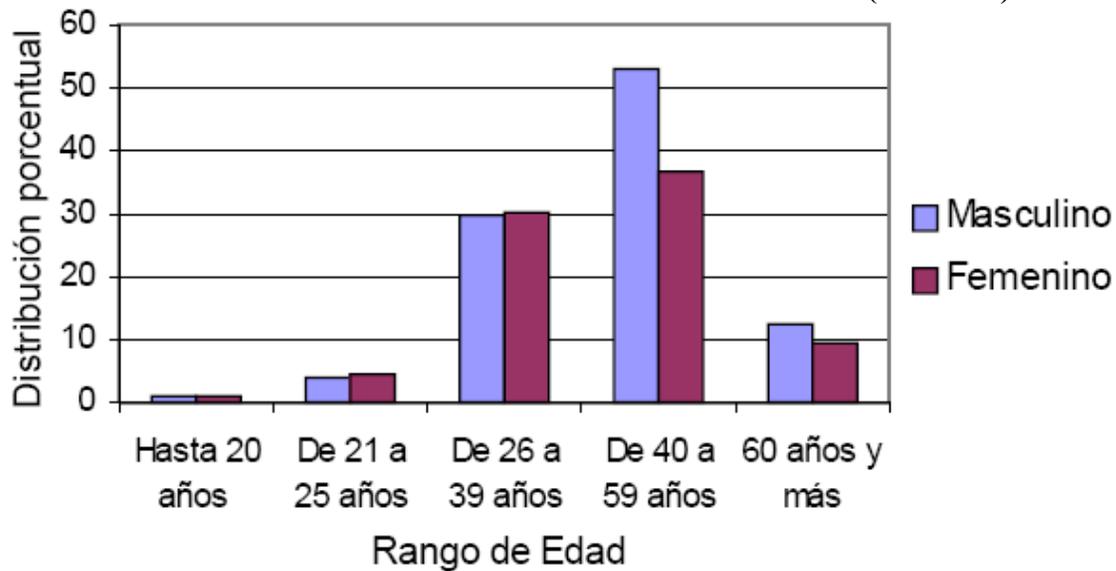
**DISTRIBUCION PORCENTUAL DE SOCIOS QUE PARTICIPAN EN LA  
GESTION DIRECTA DE LAS EMPRESAS POR NIVEL DE FORMACION  
(Cuadro I.3)**



Fuente: Principales resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario.

El gráfico anterior muestra una relación directa entre escolaridad y la capacidad de crear empresa, una característica entre los emprendedores mexicanos el dedicar varios años al trabajo asalariado dependiente, crear un patrimonio y en la última etapa de su vida profesional invertir en un proyecto independiente que le permita mantener su nivel de vida y aplicar los conocimientos adquiridos, tal como lo muestra la (Tabla I.4)

**DISTRIBUCION DE SOCIOS POR EDAD Y SEXO (Tabla I.4)**



El porcentaje total se obtuvo mediante un promedio del porcentaje de socios del sexo masculino y el porcentaje de socios del sexo femenino que tenían entre 40 y 59 años de edad.

Fuente: Principales resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario.

Al decidir emprender un nuevo proyecto comienza el verdadero problema, la habilidad del emprendedor para manejar el acceso al financiamiento, las excesivas regulaciones, la puesta en marcha y el largo proceso de adquisición del *Know how*, marcaran la supervivencia del negocio. Lo anterior implica una inversión además de económica de tiempo, los negocios que llegan al segundo año siendo rentables, normalmente perduran por lo menos tres años mas, sin embargo, raramente son el primer intento del emprendedor, lo cual hace aun mas largo el proceso de afianzarse como empresario, situación que desalienta aún más la idea de iniciar un proyecto.

No obstante lo anterior, en México, el crecimiento de franquicias en los últimos años ha resultado sorprendente, este sector genera 500,000 empleos, con ventas superiores a los 20 mil millones de dólares anuales, por lo que se percibe como un importante detonador de las PyMES en el sector comercio en este país, ocupando nuestro país uno de los 10 primeros lugares a nivel mundial en promedio, tanto en redes de franquicias como en unidades franquiciadas.

Así tenemos que, en comparación con los negocios independientes:

- El 95 % de las franquicias siguen operando al quinto año de vida.
- El 62% de los negocios independientes (no franquicias) no completan el segundo año de operación.
- En este mismo periodo el porcentaje de mortandad de las franquicias es de sólo 5 por ciento.

De continuar esta tendencia, la mínima posibilidad e intención del inversionista independiente terminará sucumbiendo ante la oferta de la franquicia, la cual le implicará: el pago de una regalía constante, costos de financiamiento, muerte de la creatividad o libertad en el negocio, elevado costo del “*know-how*” y aquel costo inicial conocido como “costo de la franquicia” en el que se debe incurrir por ser arropado por la misma; por lo que se considera que, la franquicia, es la forma más práctica de iniciar un negocio, pero también es la menos económica para el arranque del mismo y en muchos casos el costo no se justifique. Aunado a lo anterior, el negocio franquiciado no implica directamente un impacto social ganar-ganar, salvo contadas excepciones (*Mc Donald's, FONART, Café la Selva, Todo de Cartón y Kids Dental Center*), la franquicia no es consciente de su responsabilidad social.

Tenemos entonces por un lado una baja capacidad para crear empresa establecida, y por otro lado una actitud de empresariedad de apostar por los proyectos de franquicias, es decir, proyectos probados cuyo riesgo es menor, pero la inversión es mucho mayor, al igual que el tiempo de recuperación de la inversión inicial.

Con base en los datos previos identificamos:

- Mayor escolaridad, implica mayor voluntad para iniciar un negocio independiente,
- Solo el 38 % de los negocios independientes, no franquiciados, sobrevive al segundo año de creación.
- Una vez tomada la decisión de emprender un proyecto independiente, prefiere las franquicias sobre un proyecto nuevo,
- El emprendedor mexicano comienza el proyecto después de cumplir los 40 años de edad,

Cada punto pareciera consecuencia del anterior, entonces ¿Cómo cambiar esta “empresariedad mexicana ” si todo el entorno le provoca dicha tendencia? Indudablemente la franquicia representa un proyecto probado y mejorado, con una asesoría constante del entorno externo e interno, medio ambiente, competencia, nuevos proyectos y procedimientos definidos, ¿por qué entonces el negocio independiente no toma la receta y la aplica?, simple, porque la desconoce.

¿Cuántos proyectos empresariales conocemos, no solo pequeños, que nunca han definido un plan de negocio, una definición de su misión, de su visión y de su estrategia?, seguramente ninguno, inclusive las grandes compañías, dado el entorno cambiante, lo han comenzado a replantear en los últimos años, casi siempre como consecuencia de una crisis del sector, de ahí las ventas de unidades de negocio al replantear su negocio principal, ejemplo de ello fue IBM quien en 2005 con la venta de la unidad de negocio encargada de la fabricación de la Think Pad a Lenovo.

Lamentablemente la conciencia de iniciar un proyecto comienza siempre con la voluntad del socio y no con el análisis del mercado y la detección de una necesidad, un vicio de origen que se trata siempre de corregir sobre la marcha y ahí es donde se queda normalmente en el intento de recomponer las fallas de origen. Por ello, este trabajo no pretende ser la receta que evite el cierre del negocio en crisis, por el contrario, una

herramienta que minimice el riesgo de que se presente, sea un auxiliar en la gestión de la empresa y cuya aplicación sea una sana costumbre periódica por parte de la administración la organización, cuya principal dificultad esta en identificar e interpretar sus correlaciones.

## **I.1 LA ORGANIZACIÓN**

### **Definición**

Daft (2000), define la organización como una entidad social, dirigida a metas, diseñada con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

Las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas. Recientes tendencias en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos; en su mayor parte, los nuevos enfoques están diseñados para delegar facultades de decisión a los empleados y les ofrecen mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabajan en el logro de las metas comunes. Los administradores estructuran y coordinan deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el propósito de la organización.

Para comprender a la organización como un todo, hay que visualizarla como un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo. La necesidad de insumos y productos refleja su dependencia del ambiente. Los elementos interactuantes significan que la gente y los departamentos dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente.

En referencia a Lee (2000), la mejora de la productividad en una empresa es una función de varios factores, incluyendo al apoyo de la alta dirección, el compromiso de la gente en todos los niveles de la empresa, un sistema de medición del desempeño, entrenamiento de los empleados, estructuras de pago con incentivos y premios, involucramiento de la comunidad y retroalimentación y corrección en las decisiones administrativas de los presupuestos.

## **I.2 AMBIENTE EXTERNO**

El entorno organizacional se define como todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y tienen el potencial de afectarla en todo o en parte.

El entorno de una organización se puede comprender si se analiza su dominio en los sectores externos. El dominio de una organización es el campo de acción ambiental escogido. Es el territorio que una organización toma para ella respecto de productos, servicios y mercados atendidos. El dominio define el nicho de la organización y los factores externos con los cuales interactuará para alcanzar sus metas.

El entorno comprende varios sectores o subdivisiones del ambiente externo que contiene n elementos similares. Se pueden analizar diez sectores para cada organización, representadas en la figura 1.

	<b>SECTOR</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
1	Industria	Competidores, competitividad y tamaño de la industria, industrias relacionadas.
2	Materias Primas	Proveedores, fabricantes, bienes raíces y servicios.
3	Recursos Humanos	Mercado laboral, agencias de empleos, universidades, centros de capacitación, empleados de otras compañías y sindicalismo
4	Recursos Financieros	Mercados accionarios, bancos, ahorros y prestamos, inversionistas privados.
5	Mercado	Clientes, consumidores, usuarios potenciales de bienes y servicios.
6	Tecnología	Técnicas de producción, ciencia, centros de investigación, automatización, materiales novedosos
7	Condiciones Económicas	Precisión, tasa de desempleo, índice de inflación, tasa de inversión, crecimiento económico.
8	Gobierno	Ciudad, estado, leyes federales y reglamentos, impuestos, servicios, sistema judicial, procesos políticos.
9	Aspectos socioculturales	Edad, valores, creencias, educación, religión, ética laboral, movimientos ecologistas y en pro del consumidor.
10	Aspectos Internacionales	Competencia y adquisición de empresas extranjeras, ingreso a los mercados de exportación, aduanas foráneas, reglamentaciones, tipo de cambio.

Figura 1  
Entorno de una organización  
Fuente: "Teoría y Diseño Organizacional", Daft, 2000

La actividad del entorno incluye sectores con los cuales la organización interactúa directamente y que tienen un impacto directo en su capacidad para alcanzar sus metas. Las actividades del entorno suelen incluir la industria, materias primas y mercados, y tal vez, los sectores de recursos humanos e internacional.

El entorno general incluye los sectores que pueden no tener un impacto directo en las operaciones diarias de una empresa, pero que influyen indirectamente en ella. El entorno general a menudo incluye al gobierno, las condiciones económicas y socioculturales, la tecnología y los recursos financieros.

Los desafíos producidos por el ambiente en rápido cambio de hoy la competencia global, la diversidad, los temas de ética, los rápidos avances en tecnología y comunicaciones, un giro de un enfoque explotador a un enfoque sensible a la ecología y las crecientes expectativas de los trabajadores por contar con un trabajo significativo y oportunidades de crecimiento personal y profesional - requieren respuestas diferentes por completo de la gente y las organizaciones. (Daft, 2000)..

Emery y Trist (1965) clasifican cuatro tipos de entorno en dos dimensiones, dinamismo y complejidad. El entorno en el cual se encuentra el mayor dinamismo y complejidad es llamado "Campo Turbulento".

Uno de los grandes retos para las empresas que operan bajo condiciones de turbulencia alta es la administración de los procesos de innovación constante y cambio. (Brown, Eisenhardt, 1997; Chakravarthy, 1997)

Innovación constante y el cambio son necesarios para las empresas, que ofrecen productos que se mueven rápido a través de generaciones de productos (Lansbury, 1997)

Teoría del caos

Esta teoría dice que vivimos en un mundo complejo, lleno de aleatoriedad e incertidumbre. Nuestro mundo se caracteriza por la sorpresa, cambio rápido y confusión, y a menudo parece fuera de nuestro control por completo. Los administradores no pueden medir, predecir o controlar en formas tradicionales el drama que se desenvuelve dentro o fuera de la organización. Sin embargo, la teoría del caos reconoce que esta aleatoriedad y desorden tiene lugar dentro de ciertas restricciones o patrones de orden mayor.

Una característica de los sistemas caóticos, llamada el efecto mariposa, es de interés para los gerentes de hoy. El efecto mariposa, de acuerdo a la experiencia de Edward Lorenz, significa que los hechos pequeños pueden tener efectos gigantescos. Una mariposa que aletee sobre Pekín puede causar disturbios en el aire que terminen afectando el clima de Estados Unidos. Las compañías de hoy día son como el clima los pequeños actos pueden tener consecuencias que vayan mucho más allá de su fuerza inicial- Por ejemplo, una demanda insignificante contra AT&T, (The American Telephone and Telegraph Corp.), tuvo efectos de mucho alcance, que resultaron en el surgimiento de MCI (Microwave

Communications of America, Inc) y otras transportadoras de llamadas de larga distancia y finalmente condujeron a la creación de todo un mundo en las telecomunicaciones. (Daft, 2000).

### **I.3 AMBIENTE INTERNO**

La determinación del ambiente interno incluye con frecuencia una evaluación de cada departamento, un análisis de sus puntos fuertes y débiles, los cuales representan el perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otras cosas; la evaluación está modelada por el desempeño previo y el estilo de liderazgo del director general y el equipo de alta dirección. El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo. El estilo de liderazgo es el conjunto de diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos, principalmente puede ser orientado a las tareas o a los empleados.

#### **Análisis DAFO**

En referencia a Thompson y Strickland (2001) el análisis FODA es la evaluación de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, y sus Oportunidades y Amenazas externas; proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios de una empresa. Se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.

El análisis DAFO en una compañía es definir las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una compañía, tanto en relación con el mercado y su entorno (donde se enmarcarían las oportunidades y también las amenazas), como en relación con la propia organización (ahí entran en juego las fortalezas y las debilidades)

Las Oportunidades y Amenazas (análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

- Aspectos legislativos (regulaciones, necesidad de homologaciones).
- Aspectos socioculturales (hábitos de vida, modas).
- Aspectos demográficos (evolución de la pirámide de población, aspectos migratorios).
- Aspectos económicos (renta disponible, etc.).
- Aspectos políticos (liberalización del comercio, barreras arancelarias u otro tipo de proteccionismo nacional).
- Aspectos tecnológicos (avances técnicos).
- Posibles ventajas de situación, locales (especialización local o acceso a materias primas, proximidad al mercado u otra ventaja en costes).

Por contra, las Fortalezas y Debilidades (análisis interno) son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto y juegan generalmente a presente. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

- Conocimiento del negocio, de clientes, de proveedores, etc.
- Conocimiento de algún aspecto técnico.
- Capacidad comercial.
- Capacidades generales de gestión.
- Capacidad financiera.

## **Fortalezas**

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad, como una habilidad ó una destreza importante, activos físicos valiosos, activos humanos, activos organizacionales, activos intangibles, capacidades competitivas, un logro o un atributo que coloquen a la compañía en una posición de ventaja en el mercado ó en alianzas ó en empresas cooperativas. aquí habría que situar las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas: tecnología del producto, imagen, costes,...

Las fortalezas de la compañía tienen diversos orígenes. En ocasiones se relacionan con habilidades y conocimientos bastante específicos ( como conocimientos de los gustos y los hábitos de compra del consumidor, ó capacitación de los empleados que están en contacto

con los clientes para que sean cordiales y serviciales) y a veces fluyen de diferentes recursos que se agrupan con el fin de crear una capacidad competitiva.

Una compañía está posicionada para tener éxito si dispone de un buen complemento de recursos.

### **Debilidades**

Una debilidad significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño, en comparación con otras, ó una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes y una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales ó intangibles que son importantes desde el punto de vista de la competitividad, o capacidades competitivas ausentes ó débiles en las áreas clave. Por consiguiente, las debilidades internas son deficiencias en el complemento de recursos de una compañía. Son también las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas o paliarlas.

### **Oportunidades**

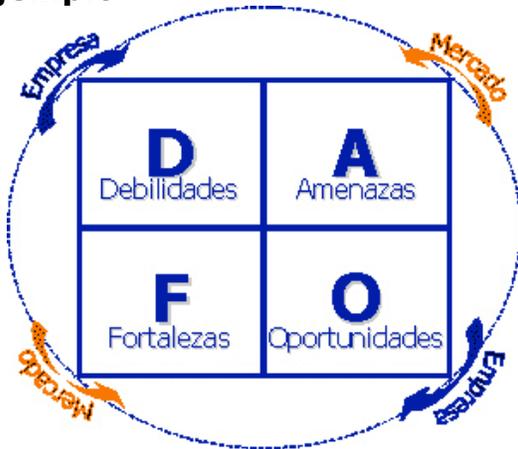
La oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de una compañía. Las oportunidades de mercado más pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen avenidas importantes para un crecimiento rentable, en donde una compañía tiene el mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales que ya posee la compañía o que puede generar. Son también las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición. Un ejemplo puede ser la retirada de un competidor del mercado.

### **Amenazas**

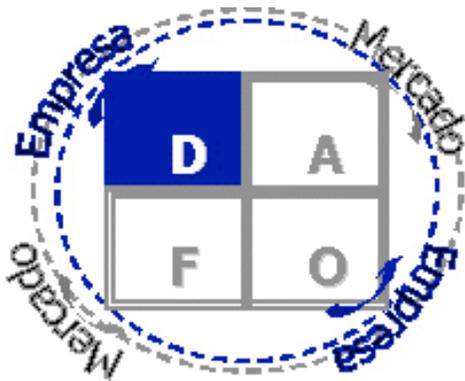
A menudo hay ciertos factores en el ambiente externo de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y su posición de mercado, como la aparición de tecnologías más económicas, la introducción de productos nuevos o mejores que los rivales, el ingreso de competidores extranjeros de costo bajo en el mercado, las nuevas regulaciones más onerosas para la compañía que para sus competidores, la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de interés, etc.

Hoy en día para que una organización tenga un bienestar tanto en el presente como para el futuro, es esencial que tenga una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos que hay dentro de su organización, de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas. incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa, por ejemplo, puede ser el lanzamiento de un nuevo producto al mercado de un competidor.

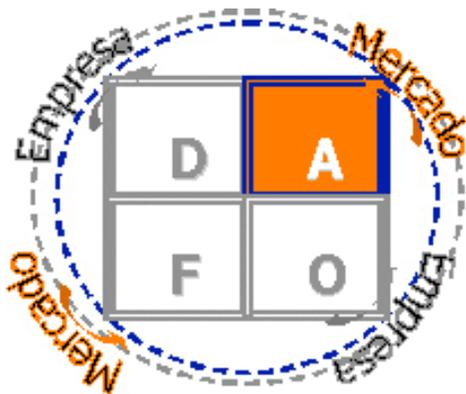
## Ejemplo



A continuación presentamos un ejemplo práctico sobre cómo es un análisis DAFO para, una empresa trasnacional en México dedicada a la comercialización de fertilizantes e insecticidas de uso doméstico, (dicha empresa será la que usaremos de modelo el resto del presente trabajo):



- El nombre anglosajón genera rechazo: tiene connotaciones de ciudadano estadounidense.
- Ventas escasas en las zonas Sur del país.
- Red de distribución pequeña, subcontratación con un tercero cuyo interés principal es su facturación y no la satisfacción del cliente que recibe el embarque.
- Excesivamente volcados en un segmento, cuyo mercado es reducido y de poco crecimiento.
- El consumo de fertilizantes es estacional, la lluvia es fertilizante natural.
- Todos nuestros productos son importados de Estados Unidos, con lo que nuestro precio es alto comparada con la competencia nacional.
- Nuestros costos se ven perjudicados por las variaciones cambiarias, al tener nuestros pasivos en dólares y nuestros ingresos en pesos.
- **Muy poca implementación en el canal alimentación.**



- Existen otras dos marcas de insecticidas en el mercado que producen en el país y cuyos canales de distribución y mercadotecnia que son que son más fuertes.
- Respecto al fertilizante, las marcas existentes han copiado el diseño de nuestros empaques, ofreciendo un producto con características similares a un precio inferior.
- Mal posicionamiento de marca, los productos de la competencia se encuentran siempre antes en la mente del consumidor.
- El insecticida
- Los jóvenes todavía no tienen conciencia ecológica ni respecto al cuidado de áreas verdes (fertilizantes) y tampoco respecto a la toxicidad de insecticidas que incumplen normas sanitarias.
- Crecimiento de presencia de marca de la competencia en los últimos años en supermercados.
- Competidores con infraestructura para copiar y producir nuestro producto a un precio menor.



- Nuestro posicionamiento es global.
- Poder de negociación con nuestros clientes de cadenas comerciales, al ser líderes en la categoría de jardinería.

- Porcentaje de entrega de producto en tiempo y forma al 99%.
- Diseños novedosos en empaque y tecnología de aplicación del producto.
- Nuestros competidores carecen de la capacidad financiera para soportar las políticas de pago de las cadenas comerciales.
- Nuevos estudios han demostrado un mayor efecto residual en la aplicación de nuestros insecticidas, cuyo efecto brinda una protección por varios meses.



- Producción local del producto aumentaría nuestra utilidad bruta en un 30%.
- Nuestros competidores se encuentran divididos entre si y desean alianzas con nuestra marca.
- Existe una creciente publicidad en pro de la ecología en el país.

Este capítulo definió la situación de las empresas mexicanas, en su gran mayoría pqueñas y medianas que se enfrentan a graves problemas de sustentabilidad y rentabilidad, por ende es apremiante aprender a identificar los diferentes ambientes a los que esta expuesta cada organización, ejemplificando con la empresa Scotts de México, empresa creada en México y que se enfrenta a los problemas reales, dicha empresa será nuestro modelo de aplicación del presente trabajo.

### CAPITULO III

#### ADMINISTRACION ESTRATEGICA

"Sin una estrategia, la organización es como un barco sin timón, que avanza en círculos"  
Joel Ros y Michael Kaki

En este capítulo se desarrollan los elementos que definen la estrategia y la naturaleza de las organizaciones. La administración estratégica tuvo su génesis en el concepto de estrategia corporativa que fue desarrollada en los inicios de los 60, por un grupo de miembros de la facultad de la Escuela de Negocios de Harvard, ("Harvard Business Col"). Ellos enseñaron el curso de Política de Negocio, el cual trataba de las tareas y responsabilidades del administrador general. Aunque el curso de Política ha sido requerido desde 1911, se ha resistido una conceptualización exacta. Una ruptura vino cuando los académicos de Harvard empezaron a recolectar casos de estudio detallados de varias compañías de la misma industria; los investigadores tuvieron que desarrollar una manera de entendimiento del porque algunas compañías con muy diferentes enfoques hacia su industria podían tener éxito y porque otras que siguieron similares enfoques no fueron igualmente exitosas. El concepto de estrategia proveyó una explicación. (Hamermesh, 1983)

## **I.1 Definición de Estrategia**

El concepto de estrategia es muy antiguo. La palabra viene del griego, estrategia , que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo, etc. Cada tipo de objetivo requería una aplicación diferente de recursos. Los buenos generales no sólo tenían que hacer planes, también tenían que actuar. Así pues ya desde tiempos de los griegos, el concepto de estrategia incluía tanto un componente de planificación, como un componente de toma de decisiones o de acción. (Gilbert, 1988)

En 1962, Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que "estrategia" se definiera como :

La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

Chandler (1962) subrayó tres elementos fundamentales:

1. Los cursos de acción para alcanzar los objetivos
2. El proceso de búsqueda de ideas clave ( en lugar de aplicar la política existente en forma rutinaria).
3. Cómo se formula la estrategia, no sólo qué resultaría de ella.

En referencia a Drucker (1999), toda organización actúa de acuerdo con una teoría de negocios. La estrategia convierte esta teoría de los negocios en desempeño. Su finalidad es posibilitar que una Organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible. Puesto que la estrategia permite que una organización sea deliberadamente oportunista, y pueda enfrentarse a los cambios rápidos y de total incertidumbre que enfrenta el mundo a las puertas del siglo XXI.

Todas las instituciones tienen que hacer de la competitividad global una meta estratégica. Ninguna institución ya sea una empresa, universidad ó un hospital, puede tener la esperanza

de sobrevivir y ni hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de las pautas fijadas por los líderes en su campo, en cualquier lugar del mundo.

## **I.2 Definición de Administración Estratégica.**

Proceso administrativo que implica que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo a dichos planes.

En 1978, Dan Schendel y Charles Hofer (1978)) crearon una definición compuesta de la administración estratégica. Esto estaba basado en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse sólo si se agrega el logro de objetivos a la política de la empresa y la estrategia como factores clave en el proceso de la administración estratégica. De acuerdo a Thompson y Strickland (2001) el proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

1. Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia donde se dirige la organización. Con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.
2. Determinar objetivos. Convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia. Con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en Práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

## **I.3 Objetivos Organizacionales y Operativos**

Toda empresa para ser competitiva hoy en día, tiene 2 clases de objetivos, los organizacionales y los operativos, los cuales son explicados a continuación.

### **Objetivos Organizacionales**

También llamados objetivos oficiales, que son la definición formalmente expresada del alcance y resultados de negocios que la organización trata de lograr.

### **Misión**

Es el objetivo global de una organización, es la razón que explica su existencia. La misión puede tener un impacto poderoso en una organización. (Caldee, 1993)

Hoy en día, definir la misión de la empresa es primordial, al iniciar cualquier proyecto empresarial es impensable augurar un éxito a largo plazo sin poner por escrito la razón de ser de la compañía. Parece sencillo, sin embargo, grandes empresas multinacionales han

desviado la operación a rumbos que distan y que alejan cada vez más al cumplimiento de la misma.

Ejemplo, misión de una compañía dedicada a la comercialización de fertilizantes e insecticidas de uso domestico:

*En 2009 nuestra misión es convertirnos en el proveedor por excelencia de productos relacionados con el cuidado, mantenimiento y embellecimiento de jardines, céspedes y control de plagas residenciales, así como ser una compañía rentable, preocupada primordialmente por el respeto y conservación del medio ambiente en nuestras comunidades.*

### Visión estratégica

Es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar. (Thompson, Strickland, 2001)

Este tema será especialmente en el capítulo dedicado al Balanced Scorecard, a continuación, continuando con nuestro ejemplo, describo las definiciones de la estrategia que hicimos en la compañía:

#### ESTRATEGIAS:

#### **crecer**

- Enfocarnos a nuestro negocio principal
- Extender nuestra participación en nuevos mercados
- Introducir nuevos productos en el mercado
- Proveer producto que inspiren un estilo de vida relacionado con el cuidado del medio ambiente
- Conocer las necesidades de nuestros clientes
- Desarrollar una cultura del cuidado y embellecimiento de jardines particulares

#### **excelencia**

- Desarrollar una cultura de alto rendimiento
- Generar innovación en todas nuestras áreas
- Fortalecer relaciones con nuestros clientes de cadenas comerciales
- Fortalecer nuestra infraestructura
- Demostrar una responsabilidad corporativa

#### **ganar**

- Crear un ambiente laboral dinámico y productivo,
- Incrementar nuestro valor de mercado

- Crecer en valor para nuestros accionistas
- Generar una diferencia positiva en la comunidad.

### **Objetivos Operativos**

Designan los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explican lo que ésta intenta. (Perrow, 1961)

Los objetivos operativos describen resultados medibles específicos y con frecuencia tienen que ver con el corto plazo. Si se comparan con las metas oficiales, se puede decir que son los objetivos reales y expresos. (Daft, 2000)

En referencia a Kotter (1982), la responsabilidad primaria de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de la organización, con lo que organización se adapta a un ambiente cambiante.

### **I.4 Estrategias Competitivas**

De acuerdo a Porter (2001a), la estrategia competitiva, es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. Trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Para formular la estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr. Sus puntos fuertes y débiles representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otras cosas. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y de otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente.

Los límites externos dependen del sector industrial y del ambiente en general. Las oportunidades y riesgos de la industria definen el ambiente competitivo, con sus correspondientes riesgos y premios potenciales. Las expectativas sociales reflejan el impacto que en la compañía tienen elementos como la política gubernamental, los problemas sociales, las costumbres cambiantes y muchos otros factores. Si no se analizan estos cuatro factores, una empresa no podrá formular un conjunto realista y alcanzable de metas y políticas.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste

en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

## **I.5 Ventaja Competitiva**

En referencia a Porter (2001b), dentro del medio ambiente turbulento que viven las empresas, la ventaja competitiva es el indicador que mide el éxito o fracaso de las empresas. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esta empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes ó por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva:

- 1 Liderazgo de costo
- 2 Diferenciación

La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas, mencionadas anteriormente, mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque de costo y enfoque de diferenciación.

Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho. Si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, debe hacer una elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará.

### **Liderazgo de costo**

Una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial.

### **Diferenciación**

Una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio por

del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

### **Enfoque**

El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento del sector industrial, mientras que en el enfoque de diferenciación, una empresa busca la diferenciación en su segmento. La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Sin una ventaja competitiva sostenible, el desempeño sobre el promedio es normalmente una señal de cosecha.

### **Tecnología y Ventaja Competitiva**

El cambio tecnológico es una de las principales guías para la competencia. Juega un importante papel en el cambio estructural de los sectores industriales, así como en la creación de nuevas industrias. De todas las cosas que pueden cambiar las reglas de competencia, el cambio tecnológico está entre las más prominentes. El cambio tecnológico no es importante por sí mismo, pero es importante si afecta la ventaja competitiva y la estructura del sector industrial. Una empresa, como una colección de actividades, es una colección de tecnologías. La tecnología está contenida en cada actividad de valor en una empresa, y el cambio tecnológico puede afectar la competencia a través de su impacto en, virtualmente, cualquier actividad.

La tecnología de sistemas de información es particularmente penetrante en la cadena de valor, ya que cada actividad de valor crea y usa información. Los sistemas de información se usan en la programación, control, optimización, medición y otras actividades de logro, también está implicado en el procesamiento de pedidos, administración de proveedores y programación de la fuerza de servicio. La tecnología de sistemas de información tiene también un importante papel en los eslabones entre las actividades de todos tipos, debido a la coordinación y optimización de los eslabones, que requiere de flujo de información entre las actividades. El cambio tecnológico rápido y reciente en los sistemas de información está teniendo un profundo impacto en la competencia y en la ventaja competitiva, debido al papel penetrante de la información en la cadena de valor.

### **Impulsos estratégicos**

En referencia a Wiseman (1988), los impulsos estratégicos son acciones que pretenden dar soporte ó forma a la estrategia competitiva dentro de la arena donde sucede la competencia. En algunas instancias, el impulso puede ser identificado con la estrategia. En otras, la estrategia puede ser soportada y formada por un grupo de uno o más impulsos.

Los impulsos transforman en una empresa que se encuentra en un estado X a un estado Y, donde Y es diseñado para obtener ó mantener un a barrera ó para reducir la ventaja competitiva del competidor.

Existen 5 impulsos estratégicos básicos :

1. Diferenciación Las organizaciones tratan de distinguir sus productos ó servicios de otros en la industria. Una organización puede utilizar la publicidad, características distintivas de sus productos, un servicio excepcional o nueva tecnología para lograr que un producto se considere único.
2. Costo Incrementar la participación en el mercado al hacer hincapié en el costo bajo en comparación con los competidores. La organización busca la eficiencia en las instalaciones y reducciones de costos; asimismo, utiliza controles estrictos para elaborar sus productos con mayor eficiencia que sus competidores.
3. Innovación Creación de productos ó servicios, llevarlos al mercado con rapidez y desarrollar otros que puedan competir en un mercado internacional competitivo.
4. Crecimiento en volumen, diversificación ó geográficamente
5. Alianzas o adquisiciones, "Joint ventures" pueden ayudar ó dar forma a la estrategia competitiva.

En referencia a Broderick y Boudreau (1992), los administradores dan cada vez más importancia al manejo de la información en su búsqueda constante de la combinación correcta de estrategia, motivación, tecnología y diseño del negocio que les permita mantener una ventaja competitiva.

En referencia a Daft (2000), algunas formas en que se puede utilizar la tecnología de la información para que las compañías obtengan una ventaja estratégica sobre sus competidores son :

Liderazgo en Bajo Costo

1. Eficiencia operacional
2. Coordinación interdepartamental.
3. Reabastecimiento rápido.

Diferenciación.

1. Aseguramiento de clientes
2. Servicio al Cliente
3. Desarrollo del producto, nichos en el mercado.

## **I.6 DISEÑO ORGANIZACIONAL**

En este inciso se describe el concepto de diseño organizacional, como se desarrolla la estructura organizacional, la percepción de la cultura organizacional, el despliegue de las tecnologías de información, las relaciones interrelacionales y la interacción que tienen con la organización.

### I.6.1 Definición de Diseño Organizacional

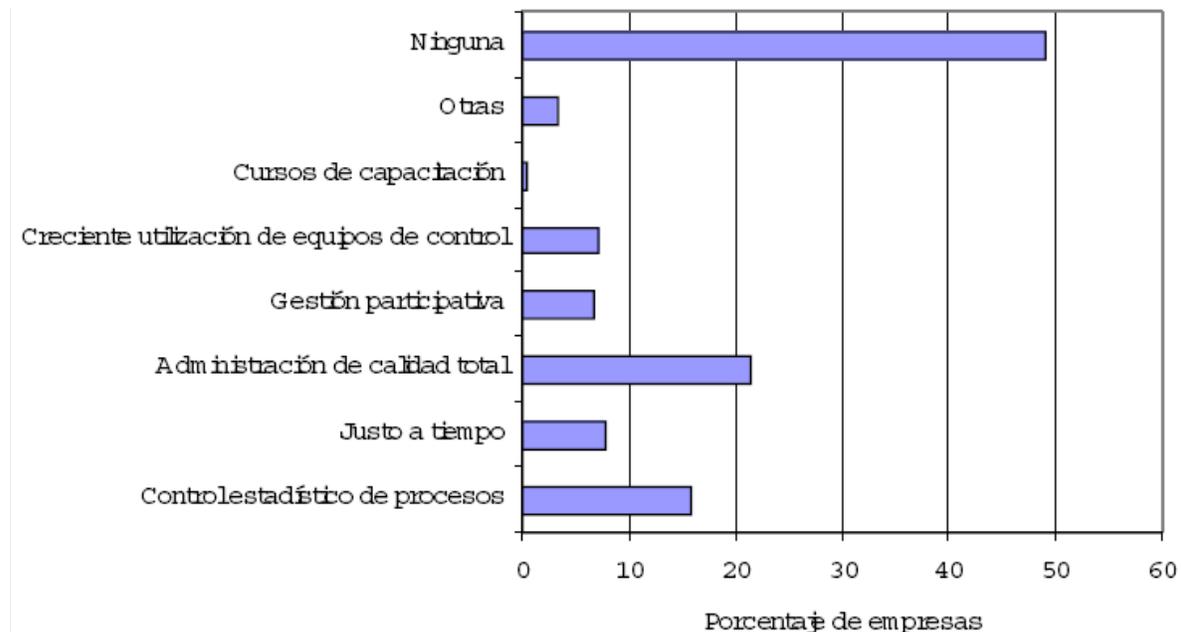
Es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. (Stoker, Freeman, Gilbert; 1996)

### I.6.2 Estructura Organizacional

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado ó en forma de matriz. (Stoker, Freeman, Gilbert; 1996)

En una investigación realizada por Schroeder, Chongueen y Gopinath (1995) argumentan que en las compañías de hoy, deben de estar alineadas la Estrategia y la Estructura sin embargo en nuestro país son pocas las que invierten en evaluaciones o fortalecimiento de las estructuras internas y cuando lo hacen se enfocan a las evaluaciones que sobre calidad pudieran realizar, tal como se representa en la figura siguiente:

#### EMPRESAS QUE UTILIZAN TECNICAS DE MEJORA EN CALIDAD Y/O PRODUCTIVIDAD



Fuente: Principales resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario.

### **I.6.3 Cultura Organizacional**

De acuerdo a Duncan (1989), la cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta.

Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo mundo participa en ella, pero por lo general pasa inadvertida. Sólo cuando las organizaciones tratan de implantar nuevas estrategias o programas que van contra las normas básicas de la cultura y sus valores, tienen que enfrentarse a su poder.

La cultura organizacional existe en dos niveles, como se muestra en la figura 8, en la superficie hay artefactos visibles y comportamientos observables. Sin embargo, los elementos no visibles reflejan valores más profundos en la mente de los integrantes de la organización. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la cultura real. (Schein, 1990)

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones:

1. Integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse.
2. Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

La integridad interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica en la organización, qué comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el status. La adaptación externa se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor.

Las culturas de la compañía varían mucho en el grado hasta el cual están arraigadas en las prácticas y normas de conducta de la compañía. La cultura de una compañía puede ser débil y fragmentada, en el sentido de que existen muchas subculturas, de que son muy pocos los valores y las normas conductuales que se comparten ampliamente y de que cuentan con escasas tradiciones. En las compañías con una cultura débil o fragmentada, hay muy poca cohesión y unión entre las unidades desde la perspectiva de los principios de negocios y del ambiente de trabajo; los altos ejecutivos no adoptan ninguna filosofía de negocios ni elogian el empleo de prácticas de operación particulares. Debido a una ausencia de valores comunes y de enfoques de negocios arraigados, los miembros de la organización por lo común no tienen un sentido de identidad profundamente arraigado con la visión y la estrategia de la compañía; en vez de ello muchos empleados consideran a la compañía como un lugar para trabajar y a su trabajo como una forma de ganarse la vida. Como consecuencia, las culturas débiles no proporcionan ninguna ayuda para la puesta en práctica de la estrategia. (Thompson, Strickland; 2001) .

La cultura de una compañía puede ser poderosa y cohesiva, en el sentido de que la compañía lleva a cabo sus negocios conforme a una serie clara y explícita de principios y

valores, de que la administración dedica un tiempo considerable a la comunicación de esos principios y valores y a explicar cómo se relacionan con su ambiente de negocios y de que los valores se comparten ampliamente en el ámbito de toda la compañía, entre los ejecutivos senior y los empleados de un nivel inferior por igual. (Deal, Kennedy; 1982). Las compañías con una cultura poderosa por lo común tienen principios o normas de sus valores y los ejecutivos hacen hincapié con regularidad en la importancia de utilizar esos valores y principios como base para las decisiones y las acciones que se emprenden a nivel de toda la organización.

Hay tres factores que contribuyen al desarrollo de las culturas poderosas:

1. Un fundador ó un líder poderoso que establece valores, principios y prácticas que son compatibles y sensatos en vista de las necesidades del cliente, de las condiciones competitivas y de los requerimientos estratégicos.
2. Un compromiso sincero y perdurable de la compañía con la operación del negocio conforme a esas tradiciones establecidas.
3. Un genuino interés en el bienestar de los tres grupos principales de la organización, clientes, empleados y accionistas. La continuidad del liderazgo, el tamaño pequeño de los grupos y su membresía estable, la concentración geográfica y el considerable éxito organizacional contribuyen todos a la aparición de una cultura poderosa. (Sathe, 1985).

"En una compañía con una cultura poderosa, los valores y las normas de comportamiento son como el lirio: de abundantes raíces y difíciles de desolvar"

"Una cultura poderosa es un activo valioso cuando se ajusta a los requerimientos de una buena ejecución de la estrategia y una temible responsabilidad cuando no es así"

#### **I.6.4 Tecnología de Información y sistemas de Control**

En referencia a Daft (2000) la Tecnología de Información (TI) se ha convertido en un arma crucial de muchas empresas para mantener una ventaja competitiva, frente a una mayor competencia global y mayores exigencias de la clientela en cuanto a rapidez, calidad y valor. Empresas de todas las industrias están aprovechando la nueva tecnología de la información para mejorar sus tiempos de respuesta, toma de decisiones y control organizacional. También pueda dar autoridad a los empleados para tomar decisiones, ofreciéndoles toda la información que necesitan para desempeñar bien su trabajo y la oportunidad de proponer nuevas formas de hacer las cosas, así como el poder incrementar la capacidad intelectual de la organización y hacerla subir a un nivel más elevado de calidad y servicio al cliente.

La información es la sangre de las organizaciones porque alimenta la toma de decisiones en aspectos como la estructura, tecnología e innovación; además, es la cuerda salvavidas para proveedores y clientes. Las organizaciones se deben diseñar para que aporten tanto la cantidad correcta como una información suficientemente rica a los administradores.

La nueva tecnología permite la comunicación electrónica de una información más rica y compleja, y elimina las barreras de tiempo y distancia que han definido la estructura organizacional.

De acuerdo a Rockart y James (1989) mencionan que hay cinco principales clases de impacto que tienen las TI en las organizaciones:

1. Cambios fuertes en la estructura interna de la organización, afectando los roles y los procesos.
2. El surgimiento del trabajo basado en equipo.
3. La desintegración de la organización, más mercado y menos jerarquía.
4. Integración de los sistemas, sistemas comunes y arquitectura de datos.
5. Administración efectiva interdependiente, se refiere a la habilidad de lograr la integración del esfuerzo a lo largo de las múltiples dimensiones de la organización.

En referencia a Davenport (2000) la ventaja competitiva no viene en si de los sistemas, pero si de hacer algo mejor que los competidores. Las áreas que tienen mayor impacto estratégico involucran a la estrategia operacional, como la empresa llega al mercado, crea sus productos y servicios, y trabaja con los proveedores, clientes y distribuidores.

### **I.6.5 Relaciones Interorganizacionales**

Las relaciones interorganizacionales son las transacciones de recursos, flujos y vínculos relativamente permanentes que tienen lugar entre dos o más organizaciones (Oliver, 1990). De acuerdo a Daft (2000), en términos tradicionales, estas transacciones y relaciones son un mal necesario para que una organización obtenga lo que necesita. El supuesto ha sido que el mundo está formado por negocios distintos que florecen en su autonomía y compiten por la supremacía. Una compañía puede ver obligada a entrar en relaciones interorganizacionales, lo que dependerá de sus necesidades y la estabilidad del ambiente.

Un nuevo punto de vista sustentado por James Moore (1996) señala que las organizaciones están evolucionando hacia ecosistemas de negocios. Un ecosistema organizacional es un sistema formado por la interacción de una comunidad de organizaciones y su ambiente. Un ecosistema trasciende las líneas tradicionales de las industrias. El mayor reto para las compañías es obtener de otras la coevolución con su visión del futuro. En el mercado global, uno quiere usar otros jugadores, para la capacidad, innovación y capital.

En referencia a Ashkenas, Ulrich, Jick y Kerr (1995) argumentan que se requieren fronteras fluidas en las organizaciones y entre ellas, como medio de alcanzar la velocidad, flexibilidad, integración e innovación que son básicas para el éxito empresarial. Los administradores deben de estar al tanto de los límites y aprender nuevas habilidades de liderazgo para definir el equilibrio correcto de permeabilidad para sus organizaciones.

Existen 4 tipos de fronteras que caracterizan a la mayoría de las organizaciones:

1. Vertical  
Las fronteras entre los niveles y rangos de la gente.
2. Horizontal  
Las fronteras entre las funciones y disciplinas
3. Externa  
Las fronteras entre las organizaciones y sus proveedores, clientes y reguladores.

#### 4. Geográfica

Las fronteras entre las naciones, culturas y mercados.

Las organizaciones se deben enfocar en como hacer permeables estas fronteras, para mover las ideas, información, decisiones, talento, recompensas y acciones donde sean más necesitados. El comportamiento sin fronteras no se refiera a eliminar todos los procedimientos y reglas administrativas, sino a sustituir los muros de concreto por estructuras permeables.

### **I.7 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL**

La efectividad organizacional es la medida en que una organización alcanza sus objetivos (Etzioni, 1964). La efectividad es un concepto amplio, toma en cuenta implícitamente diversas variables tanto a nivel organizacional como departamental. Evalúa el grado en que se alcanzan objetivos múltiples, ya sean oficiales u operativos. La medición de la efectividad se ha enfocado en diferentes partes de la organización. Las organizaciones incorporan recursos del ambiente y los transforman en productos que se devuelven al ambiente.

El enfoque de metas de la efectividad organizacional tiene que ver con el aspecto del producto y si la organización logra sus objetivos en términos de los niveles deseados del producto.. (Strasser, Eveland, Cummins, Deniston, Romani ; 1981). El enfoque de recursos del sistema evalúa la efectividad observando el principio del proceso y determinando si la organización obtiene los recursos necesarios para un alto desempeño.

El enfoque del proceso interno se concentra en las actividades internas y determina la eficacia mediante indicadores de salud y eficiencias internas.

Enfoque de objetivos.

Los objetivos importantes a considerar son los operativos, algunos indicadores de estos objetivos, de acuerdo a una investigación realizada por Shetty (1979) son:

#### **Objetivos:**

- Rentabilidad
- Crecimiento
- Participación en el Mercado
- Responsabilidad Social
- Bienestar de los empleados
- Calidad de productos y servicios
- Investigación y Desarrollo

- Diversificación
- Eficiencia
- Estabilidad Financiera
- Conservación de recursos
- Desarrollo de la administración

El enfoque de objetivos se emplea en las organizaciones de negocios porque las metas de producto pueden medirse con facilidad.

Enfoque de recursos de sistema

Los indicadores de la eficacia de recursos de sistema incluyen las siguientes dimensiones :

1. Posición de negociación- capacidad de la organización para explotar su ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos.
2. Capacidad de quien toma las decisiones en el sistema de percibir e interpretar correctamente las propiedades reales del entorno externo.
3. Mantenimiento de las actividades internas diarias de la organización
4. Capacidad de la organización para reaccionar a cambios en el entorno.

El enfoque de recursos de sistema es valioso cuando otros indicadores de desempeño son difíciles de obtener. Por ejemplo, en muchas organizaciones de bienestar social y no lucrativas, es difícil medir los objetivos de producto o la eficiencia interna.

### **Enfoque de proceso interno**

Una organización efectiva tiene un proceso interno uniforme, bien engrasado. Los empleados están contentos y satisfechos. Las actividades departamentales se interrelacionan para asegurar una alta productividad.

Los partidarios más conocidos de un modelo de procesos proceden del enfoque de relaciones humanas sobre las organizaciones. Escritores como Chris Argyris, Warren G. Bennis, Rensis Likert y Richard Beckhard, han trabajado con los recursos humanos en las organizaciones y destacan la conexión entre éstos y la efectividad. (Argyris, 1964; Bennis 1966; Likert, 1967; Beckhard, 1969).

En referencia a Daft (2000), los indicadores de una organización efectiva según el enfoque de procesos interno son :

1. Una cultura corporativa fuerte y un ambiente de trabajo positivo.
2. Espíritu de equipo, lealtad de grupo y trabajo en equipo.
3. Confianza, Confiabilidad y comunicación entre los trabajadores y la administración.
4. Toma de decisiones cerca de las fuentes de información, estén donde estén tales fuentes en el organigrama.
5. Comunicación horizontal y vertical sin distorsiones; participación de hechos y sentimientos pertinentes.
6. Recompensas a los administradores por el desempeño, crecimiento y desarrollo de los subordinados y por crear un grupo de trabajo eficaz.
7. Interacción entre la organización y sus partes, en que los conflictos que surgen sobre los proyectos se resuelven en el mejor interés de la organización. El enfoque de proceso interno es importante porque el uso eficiente de los recursos y un funcionamiento interno armónico son formas de medir la efectividad.

En referencia a Mathews (1997), la única manera de que las organizaciones se administren efectivamente hacia el futuro, es entender la importancia potencial de dos enfoques más:

- 1 Total información del Mercado
- 2 Creación del conocimiento del Cliente

Así como de las limitaciones fundamentales de las medidas y "benchmarks" tradicionales del corporativo.

En referencia a Miller (1998), la diversidad, variedad de tareas diferentes, videos, artículos de revistas, libros, CD-Rooms, es una fuente potencial de la efectividad organizacional. La diversidad es un recurso clave para crear un desempeño alto de la cultura laboral que habilita a todos los miembros de la organización para hacer su mejor trabajo.

En referencia a Burack, Hochwarter y Mathys (1997), el desarrollo de la administración estratégica tiene un valor alto en la contribución a la efectividad organizacional y la ventaja competitiva. Organizaciones líderes se han distinguido por 7 características de sus enfoques sobre la Administración Estratégica:

1. Relacionar el Desarrollo de la administración con los planes del negocio y estrategias.
2. Reducción de niveles en la estructura organizacional ("Seamless").
3. Orientación global y cross-cultural.
4. Aprendizaje individual enfocado dentro del contexto del aprendizaje organizacional.
5. Cultura corporativa y la particularidad del diseño del desarrollo de la administración.
6. Un enfoque al desarrollo de la profesión.
7. Competencias centrales.

Daft (2000) establece que los factores asociados con la excelencia organizacional son:

#### Orientación Estratégica

- Cerca del cliente
- Respuesta rápida
- Enfoque claro y de negocios y objetivos

#### Alta dirección

- Visión de liderazgo
- Orientación hacia la acción
- Cimentación de valores centrales

#### Diseño organizacional

- Forma sencilla, poco personal
- Descentralización, para incrementar el espíritu empresarial
- Medición y control equilibrados

#### Cultura Corporativa

- Clima de confianza
- Productividad por medio de la gente
- Visión de largo plazo

En referencia a Davis y Mayer (2000), hoy en día las empresas acometen una gran variedad de iniciativas para alcanzar sus objetivos, bajo la influencia de 5 elementos fundamentales: Velocidad de cambio.

Innovación de nuevos modelos de negocios.

Nuevas estructuras de relaciones entre las empresas, sus clientes y asociados.

La conectividad de personas , organizaciones y países.

El valor del conocimiento residente en la empresa. Esto da a lugar a una nueva economía digital, donde las compañías que mejor entiendan e incorporen dichos elementos a su cultura empresarial, serán las que obtengan una posición de liderazgo. Estas organizaciones utilizarán aplicaciones de informática integradas, habilitadas para Internet y que interconectan a toda la organización para alcanzar la excelencia operativa.

## **II ANALISIS FINANCIERO**

Cursando la carrera de Contaduría Pública un profesor de la materia de sociedades mercantiles pidió hacer un balance general de la situación financiera personal, haciendo énfasis especial en los activos personales de cada uno. Así cada uno de los alumnos comenzó por listar los bienes y adeudos que en ese momento se tenían, al término del ejercicio el profesor leyó todos los balances y se sorprendió del resultado:

Ninguno listo la salud física como un activo, ese era el primer ejemplo de lo que mas tarde entendería como un activo intangible.

Aun cuando lo anterior pudiera ser una explicación burda de lo que no refleja un estado financiero de manera obvia y sobre todo lo que deja de plantear, la técnica contable y financiera han desarrollado herramientas para interpretar en forma adecuada las cifras contenidas en los estados financieros, la finalidad es poder listar métodos que existen y que se utilizan en juntas ejecutivas o reportes mensuales y que tienen un razón de ser, así como una costumbre de aplicación bien ganada con el tiempo, independientemente de si es dinámica su aplicación, aun cuando la información de la compañía sea de fácil acceso mediante algún ERP (Oracle, SAP por mencionar algunos) y que de manera pronta brindan cifras para poder aplicar este análisis.

El conocimiento de estos métodos de análisis le permitirá una mejor interpretación de los estados financieros, lo cual hará posible la obtención de conclusiones sobre los resultados obtenidos y en su caso tomar las medidas correctivas necesarias.

El objetivo de este capítulo es que a la finalización de la lectura del mismo, el lector sea capaz de analizar, interpretar y planear utilidades con base al examen de estados financieros para poder conocer la eficiencia con la que se desenvuelve una empresa y también para conocer su evolución a través del tiempo.

## Estados financieros básicos

### Métodos o técnicas financieras:

- **Razones de solvencia**
- **Razones de estabilidad**
- **Razones de rentabilidad o productividad**
- **Punto de equilibrio**

### Estados financieros básicos:

\* **ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Balance general):** Es el estado que muestra claramente y en forma ordenada la situación financiera de una empresa a una fecha determinada.

\* **ESTADO DE RESULTADOS (Estado de pérdidas y ganancias):** Es el documento contable que nos muestra también en forma clara y ordenada los ingresos, costos y gastos e impuestos que se han presentado en la empresa durante un periodo determinado.

\* **ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS:** Es el documento por excelencia que es elaborado por la contabilidad de costos y que muestra claramente la determinación o proceso del costo de producción, así como las cuentas que se utilizaron para llegar al costo de ventas de un periodo determinado.

\* **ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE:** Es el estado que muestra clara y ordenadamente los movimientos que tuvo el capital contable en cada una de sus cuentas durante un periodo determinado.

\* **ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA (Estado de flujo de efectivo):** Este estado nos muestra claramente como se produjeron los flujos de efectivo (movimiento), es decir, cual fue la fuente y la aplicación que se les dio dichos recursos durante un periodo determinado obteniéndose como resultado final el saldo de efectivo que están en las cuentas de caja y bancos en el balance general.

### Análisis e interpretación de los estados financieros

Es un estudio de las relaciones que existen entre diversos rubros ( renglones) o cuentas de los estados financieros de una empresa así como la evolución económica de la misma para conocer si es satisfactorio o no. Para llevar a cabo este análisis e interpretación se utilizan técnicas o razones financieras las cuales nos van a servir para medir dichas relaciones de las cuentas de los estados financieros correspondientes a un solo ejercicio, así como los cambios que se han presentado durante varios ejercicios.

### Objetivo

Es la obtención de elementos de juicio para evaluar la situación financiera y los resultados de operación de una empresa, así como su evolución a través del tiempo y las tendencias que revelan.

### **Preparación de la información para su análisis e interpretación**

Previamente se deberá hacer la simplificación de las cifras como del valor numérico representativo de la relación existente entre dichas cifras, puesto que facilita el entendimiento de su significado.

El objetivo es reducir los datos que se examinan. El analizador (administrador financiero) primero simplifica y organiza la información y después analiza e interpreta con el fin de hacerla más significativa.

Cuando las cifras rebasen miles o millones de pesos es práctico simplificar presentando solo los números de representen los millones o miles de pesos eliminando las centenas.

### **Métodos, técnicas o razones financieras**

Los métodos de análisis proporcionan indicios y ponen de manifiesto hechos o tendencias que sin la aplicación de tales métodos quedarían ocultos.

"El valor de los métodos de análisis radica en la información que suministren para ayudar a hacer correctas y definidas decisiones, que no se hacen sin aquella; en su estímulo para provocar preguntas referentes a los diversos aspectos de los negocios, así como de la orientación hacia la determinación de las causas o de las relaciones de dependencia de los hechos y tendencias".

Hay diversos métodos de análisis que permiten interpretar la solvencia, la estabilidad y la productividad de una empresa.

La solvencia es la capacidad que tiene la empresa para cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones a plazo mejor de un año. La solvencia se determina mediante el estudio del capital neto de trabajo y de sus componentes, así como de la capacidad de la empresa para generar recursos líquidos durante el ciclo de su operación normal.

La estabilidad se define como la capacidad que tiene la empresa de mantenerse en operación en el mediano y largo plazo, la cual se determina mediante el estudio de su estructura financiera, particularmente, de las proporciones que existen en sus inversiones y fuentes de financiamiento.

La productividad, en términos generales, puede definirse como la capacidad de una empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma. Esta capacidad se determina mediante el estudio de la eficiencia de las operaciones, de las relaciones entre las ventas y los gastos y de la utilidad con la inversión del capital.

Los métodos de análisis que comúnmente se emplean en el estudio de los estados financieros:

- \* Método de razones financieras
- \* Método de punto de equilibrio
- \* El flujo de efectivo

## **II.1 Método de razones financieras**

La vida de una empresa esta sujeta a la habilidad con que se administren sus finanzas. Aún cuando una empresa esté bien dirigida en sus aspectos de producción, ventas y utilidades, estas solas características no son indicadores completos de su administración financiera, la cual puede juzgarse mediante el estudio de la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa.

Las siguientes razones sirven a tal fin:

### **RAZONES PARA EL ESTUDIO DE LA SOLVENCIA:**

#### **a. Activo circulante entre pasivo circulante. (Razón de solvencia).**

Se utiliza como un indicador de la capacidad de la empresa para liquidar oportunamente sus obligaciones a corto plazo. Tal relación se considera lógica debido a que las deudas a plazo menor de un año normalmente son liquidadas con los recursos líquidos resultantes de la conversión en efectivo de los activos circulantes. Por la naturaleza de estos activos su conversión en efectivo se efectúa dentro del plazo de un año. El cociente obtenido de esta razón representa la cantidad en pesos y centavos que se tiene de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, por ejemplo, si el cociente fuera 1.84 significaría que se tienen \$1.84 de activo circulante por cada peso de pasivo exigible a plazo menor de un año.

Un cociente de \$2.00 de activo circulante por cada \$1.00 del pasivo circulante, algunas veces es considerado como satisfactorio para una empresa. Sin embargo, para determinar el cociente apropiado para cada empresa debe calcularse el tiempo de conversión en efectivo de los rubros del activo circulante, lo cual depende principalmente de los grados de rotación de las cuentas por cobrar y de los inventarios. La administración eficiente del capital de trabajo requiere de la atención a los procesos de la rápida conversión en efectivo de las cuentas por cobrar y los inventarios. Asimismo, el cociente apropiado depende entre otras cosas de las condiciones, en términos de tiempo, del crédito obtenido de los proveedores y acreedores en relación con el plazo concebido a los clientes y deudores para liquidar sus adeudos a la empresa y de la rotación de los inventarios.

El verdadero significado de la razón de solvencia puede determinarse analizando en detalle las características del activo circulante y del pasivo circulante, esto es, estudiando a fondo los componentes del capital de trabajo de la empresa. El analizador, en su estudio de la solvencia, no debe llegar a conclusiones finales hasta en tanto no haya aplicado, por lo menos, las razones de solvencia, rotación y la "prueba de ácido"; determinado las condiciones obtenidas de los acreedores, así como la capacidad de la empresa para generar recursos líquidos en el corto plazo.

$$\frac{\text{Activo circulante } \$133,580}{\text{Pasivo circulante } \$132,242} = 1.01$$

Rangos de estas razones:

- 1 Vs. 1 -> La empresa debe tener más recursos para el pago de sus obligaciones
- 2 Vs. 1 -> Excelente para
- 2.5 Vs. 1 -> para pedir crédito
- 3 Vs. 1 -> Se debe hacer una inversión, hay dinero ocioso, hay excesos de recursos

### **b. Rotación de inventarios**

Aquello que permanece inmóvil, estático, no produce nada. Las utilidades se generan con el movimiento, con la rotación, con el cambio de unos activos por otros. En el caso de los inventarios, entre mayor sea su rotación mayores serían las posibilidades de aumentar las ganancias.

La rotación de los inventarios significa la cantidad de veces promedio que durante el año estos se renuevan mediante la producción y venta, convirtiéndose su existencia en cuentas por cobrar o efectivo y nuevamente en inventarios.

Normalmente, al efectuarse una venta, los inventarios se realizan en efectivo o crédito con un valor agregado que es la utilidad, lo cual explica la relación que existe entre la rotación y las utilidades; de ahí la importancia de vigilar frecuentemente el factor de rotación para evitar que la velocidad de este proceso disminuya.

El factor de rotación se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas entre el promedio de los saldos mensuales de inventario, por ejemplo:

$$\frac{\text{Costo de la mercancía vendida } \$ 470,445}{\text{Promedio de existencias de inventario } \$ 135,228} = \text{Rotación de inventario } 3.48 \text{ veces}$$

Lo cual significa que la inversión en inventarios, se ha transformado 3.48 veces en efectivo o en cuentas por cobrar a clientes.

Esta medida también puede expresarse en términos de tiempo o sea, la cantidad en promedio de días que los inventarios permanecen almacenados en la empresa antes de su venta, lo cual puede calcularse dividiendo los días del año entre el factor de rotación del inventario:

$$\frac{\text{Tiempo} \quad \text{Días año} \quad 365}{\text{Rotación} \quad \text{Factor de rotación} \quad 3.48} = \text{-----} = 105 \text{ días/rotación}$$

Entre mayor sea el factor de rotación es bueno para la empresa por que si no se vende la mercancía no produce utilidades.

### c. Rotación de cuentas por cobrar a clientes

La rotación de las cuentas a cargo de los clientes significa la cantidad de veces promedio que durante el periodo se renuevan estas cuentas mediante el cobro de las mismas, convirtiéndose su saldo en efectivo y nuevamente en cuentas por cobrar, como resultado de nuevas ventas a crédito efectuadas por la empresa.

La rotación de las cuentas por cobrar se determina dividiendo el total de las ventas netas a crédito efectuadas en el periodo entre el promedio de los saldos mensuales de estas cuentas, por ejemplo:

$$\frac{\text{Ventas netas (crédito)} \quad \$ 733,052}{\text{Saldo Prom. mensual CxC clientes} \quad \$ 93,093} = \text{-----} = 7.87$$

Lo cual significa que en promedio 7.87 veces en el periodo se ha efectuado la operación de vender a crédito y recuperar en efectivo las cuentas por cobrar.

Esta medida también puede expresarse en términos de tiempo o sea la cantidad de días que en la práctica transcurre para cobrar dichas cuentas, lo cual se determina dividiendo los días del año, o del período analizado, entre el factor de rotación de cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Tiempo} \quad \text{Días año} \quad 365}{\text{Rotación} \quad \text{Factor de rotación} \quad 7.87} = \text{-----} = 46 \text{ días/rotación}$$

Entre mayor sea el factor de rotación es bueno para la empresa por que sus ventas a crédito se recuperan más pronto en efectivo las cuentas por cobrar.

### d. Razón de la "prueba de ácido"

Esta razón complementa el estudio de la solvencia y para calcularla es necesario clasificar el activo circulante en dos grupos:

- 1) el efectivo y los activos de rápida conversión en efectivo, tales como las inversiones temporales y las cuentas por cobrar, y
- 2) los activos menos líquidos, tales como los inventarios, que normalmente requieren de más tiempo para su conversión en efectivo, y los gastos pagados por anticipados.

El importe del primer grupo, al que se denomina activo disponible, se divide entre el total de pasivo circulante para obtener la razón de la prueba de ácido o razón de liquidez.

Cuando las cuentas por cobrar son de lenta recuperación, se excluyen del cálculo anterior.

El cociente de razón de liquidez representa la cantidad de pesos y centavos disponibles para el pago de cada peso de pasivo circulante.

Un ejemplo de su cálculo se muestra a continuación:

$$\frac{\text{Activo disponible} \quad \$ 108,242}{\text{Pasivo circulante} \quad \$ 140,647} = 0.77$$

Lo cual significa que se tienen \$0.77 de activos líquidos disponibles por cada peso de pasivo a corto plazo.

Comúnmente se considera que si una compañía tiene una razón de liquidez de 1.00, la situación de solvencia es muy aceptable.

Sin embargo, depende de la cobrabilidad de las cuentas a cargo de los clientes en un plazo relativamente corto y por otra parte, cabe recordar que en algunos casos los inventarios pueden tener mayor liquidez que las cuentas por cobrar, por lo cual antes de llegar a conclusiones finales es necesario determinar el cociente apropiado para cada empresa conforme a sus circunstancias.

### **RAZONES PARA EL ESTUDIO DE LA ESTABILIDAD:**

Estabilidad es la capacidad que tiene una empresa de mantenerse en operación en el mediano y largo plazo, la cual se determina mediante el estudio de su estructura financiera, particularmente, de las porciones que existen en sus inversiones y fuentes de financiamiento. Representa la seguridad económica a mediano y largo plazo.

#### **a. Capital contable a pasivo total**

Capital contable	\$ 262,559	
-----		= 1.74
Pasivo total	\$ 150,984	

Este resultado expresa que por cada peso que los acreedores han invertido en el negocio, los propietarios han invertido \$1.74.

Rango de esta razón:

1.5 -> 2.5 Es buena para obtener créditos

Una reducción constante de la reducción representa una insuficiencia de capital propio en relación al volumen de los negocios.

### **b. Pasivo total entre activo total**

Representa el porcentaje del activo que ha sido financiado por los propietarios o accionistas.

Pasivo total	\$ 150,984	
-----		= 0.36
Activo total	\$ 413,543	

Cuando es inferior al 40% se considera que la situación financiera es satisfactoria. Y cuando es mayor al 40% representa una insuficiencia de capital propio en relación al volumen de los negocios. Refleja una probabilidad de diferencias financieras resultantes de fuertes cargos fijos por intereses y una situación de insolvencia futura.

En el ejemplo anterior se tiene el 36% del activo que ha sido financiado por los propietarios o accionistas. Por lo tanto la situación financiera es satisfactoria. Dicho de otra forma: de cada peso que se tiene de activo total se tiene \$0.36 centavos por los propietarios.

### **c. Capital contable entre activo fijo:**

Representa el capital invertido en capacidad productiva para ser utilizada en la operación a largo plazo.

Capital contable	\$ 262,559	
-----		= 1.82
Activo total	\$ 144,432	

Rango para esta razón:

menor a 1 -> Insuficiencia de capital propio.

mayor a 1 -> Más líquido es el capital propio y por consiguiente mayor la seguridad de los acreedores.

Capital mayor Activo fijo -> Una parte del capital neto de trabajo está siendo suministrada por los accionistas.

### **Obtención del capital contable:**

El capital contable se obtiene de las siguientes cuentas:

\* **CAPITAL SOCIAL:** Es el dinero aportado por los accionistas y se representa a través de acciones (títulos de crédito a favor de los accionistas).

\* **RESELVA LEGAL:** Es el fondo que se separa en un 5% de las utilidades que se obtienen ejercicio tras ejercicio hasta llegar al límite del 25% del capital social. Es creado con la finalidad de atender posibles contra tiempos o percances difíciles que afecten la economía de la empresa; por ejemplo: incendios, terremotos, inundaciones, devaluaciones de la mercancía, etc.

\* **RESERVA DE LA INVERSION:** Son aportaciones adicionales de los accionistas para llevar a cabo un proyecto de inversión a futuro.

\* **UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES:** Son utilidades que se han (creado) generado año con año por las operaciones que ha efectuado la empresa.

\* **UTILIDADES DEL EJERCICIO:** Es el resultado que se obtiene como ganancia por las operaciones generadas en el presente año.

\* **PERDIDAS DE EJERCICIOS ANTERIORES:** Son disminuciones al capital social que sufren los accionistas por las operaciones que se generan en la empresa.

\* **PERDIDA DEL EJERCICIO:** Son las disminuciones del capital de los accionistas por las operaciones generadas en la empresa en el presente año.

### **RAZONES PARA EL ESTUDIO DE LA PRODUCTIVIDAD:**

**Productividad:** Es la capacidad de una empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma.

Las razones de operación que se derivan del estado de resultados, pueden ser las siguientes:

- a. Costo de ventas a ventas netas.
- b. Gastos de administración a ventas netas.
- c. Gastos de venta a ventas netas.
- d. Utilidad de operación a ventas netas.
- e. Gastos financieros a ventas netas.
- f. Utilidad neta a ventas netas.
- g. Impuestos a ventas netas.
- h. Utilidad Neta a ventas netas.

Estas razones en cualquier negocio varían de mes a mes con las ventas.

Las razones de operación no pueden permanecer constantes si los niveles de ventas cambian, debido a ciertos gastos que se mantienen más o menos fijos en su importe, independientemente de las variaciones de las ventas.

Sin embargo, siempre es conveniente comparar las razones de operación de una serie de estados de resultados para precisar las tendencias del negocio y descubrir si existe algo erróneo que debe subsanarse. Debe tenerse presente que el margen que hay entre el éxito y el fracaso de un negocio es muy reducido y que cualquier desviación negativa de estas razones puede acumular sus efectos y anular el beneficio que se hubiera obtenido o bien, impedir que una utilidad, por ejemplo, de 15%, se convierta en otra mayor.

Cuando se tiene un aumento porcentual de las ventas de un periodo a otro, no sería razonable que los gastos y costos de venta se incrementarían a la misma tasa, si no a una menor, por efecto de los gastos cuyo importe permanece constante, no obstante el incremento de las ventas. La comparación mensual de estas razones en los estados de resultados correspondientes, permite descubrir fácilmente los incrementos anormales de gastos.

Las desviaciones de estas relaciones pueden determinar en forma razonable si se tiene una orientación sobre lo que deberán ser y sobre lo que puede hacerse para que alcancen la categoría de una norma.

Todas las mediciones son comparativas. Si no hay una norma de comparación no puede haber medición y tampoco control administrativo, en el verdadero sentido de este término. Comparando la operación y el estado de las cosas con otras operaciones y estados, encontramos las diferencias que hay entre ellas. En esa diferencia que existe entre lo que son y lo que deberían ser estriba el problema. El "que deberían ser" es la norma.

Para establecer la norma de estas razones en un negocio se requiere separar los gastos en sus categorías de variables de fijos. Los primeros mantienen una relación constante con las ventas y los segundos tienen una razón inversamente proporcional a las variaciones de las ventas.

De esta manera los costos y gastos variables que son proporcionales a las ventas o mantienen una relación constante con las mismas, se expresan en un porcentaje fijo, el cual constituye la norma para este tipo de gastos.

Los gastos fijos, que tienen la característica de permanecer en su mismo monto a pesar de las variaciones de las ventas, en términos relativos su relación con las ventas va reduciéndose a medida que estas aumenta. En este caso la norma puede ser su valor absoluto o bien, los porcentajes que correspondan en razón a los diferentes volúmenes de ventas.

Las razones de operación aplicadas al estado de resultados se ilustran a continuación:

Costo de ventas ----- Ventas netas	Gastos financieros ----- Ventas netas
Gastos de Administración ----- Ventas netas	Utilidad financiera ----- Ventas netas
Gastos de ventas ----- Ventas netas	Impuestos ----- Ventas netas
Utilidad de operación ----- Ventas netas	Utilidad neta ----- Ventas netas

## II.2 El punto de equilibrio

Es esencialmente aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes costos y gastos.

Es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para empezar a obtener utilidades. Es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos de la empresa y en consecuencia no obtener utilidad ni pérdida.

### Importancia

Es interesante para los dirigentes de las empresas conocer el nivel de operaciones en el cual no se obtiene utilidad ni pérdida, ya que ese punto será la frontera divisoria entre las zonas de seguridad y el peligro para el negocio; no obstante, cabe expresar que lo más importante es enfocar el interés en todos aquellos niveles de operación que podrían fijarse como patrones para medir la buena marcha del negocio, o bien, aquellos que se fijen como metas para lograr una justa retribución del capital y la reinversión necesaria en la empresa.

Esta técnica combina todos los factores que determinan las probables utilidades o pérdidas a diversos volúmenes de operación, por lo que constituye un instrumento valioso para la planeación, decisión y control en los negocios.

**Los costos fijos** no varían aunque el volumen y producción aumenten o disminuyan.

**Los costos variables** varían de acuerdo al aumento o disminución del volumen de ventas y producción.

**Costos Totales (CT) = Costos Fijos (CF) + Costos Variables (CV)**

**Costo Total=Ingresos Total ----> Este es el punto de equilibrio**

Ejemplo:

Una compañía que fabrica un artículo X tiene fijado un precio de venta de \$400.00 pesos por unidad y tiene los siguientes costos que se clasifican en dos categorías, costos variables por artículo \$204.30 pesos.

- Los costos variables representan el 51% de precio de venta.
- Los costos fijos anuales son de \$25,000,000.00 pesos que representan un 49% del total de los ingresos (ventas).

Ingresos	\$	51,020,408.00	100%
- Costos Variables		26,020,408.00	51%
-----			
= UTILIDAD MARGINAL		-25,000,000.00	
- Costos Fijos		25,000,000.00	49%
-----			
= PUNTO DE EQUILIBRIO		0	

### II.3 El flujo de efectivo

#### ¿Qué es el flujo de efectivo?

Es un estado financiero proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado (semana, mes, trimestre, semestre, año).

Un problema frecuente en las pequeñas empresas es la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas, por lo que se recurre frecuentemente a particulares con el fin de solicitar préstamos a corto plazo y de muy alto costo. Una forma sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos, consiste en calcular el flujo de efectivo de un negocio.

#### El flujo de efectivo permite anticipar:

Cuándo habrá un excedente de efectivo, y tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo.

Cuándo habrá un faltante de efectivo, y tomar a tiempo las medidas necesarias para definir la fuente de fondeo que puede ser: recursos del propietario o, en su caso, iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.

Cuándo y en qué cantidad se deben pagar préstamos adquiridos previamente. Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.

De cuánto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados (como aguinaldos, vacaciones, reparto de utilidades, etcétera)

De cuánto efectivo puede disponer el empresario para sus asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.

### **¿Cómo se elabora el flujo de efectivo?**

Para empezar se sugiere preparar el flujo de efectivo en forma semanal, luego a un mes o un trimestre y finalmente como parte del presupuesto anual. Sin embargo, el empresario determinará, a partir de su experiencia, cuál es el periodo más conveniente para su empresa según el giro de ésta.

Para preparar el flujo de efectivo, debe hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo para el periodo en que se prepara el flujo. Así, para la elaboración del flujo de efectivo se deben seguir los siguientes pasos:

1. Establecer el periodo que se pretende abarcar (semana, mes, trimestre, año)
2. Hacer una lista de los ingresos probables de efectivo de ese periodo. Para la lista se pueden incluir los rubros:
  - Saldo del efectivo al inicio del periodo.
  - Ventas de contado.
  - Cobro a clientes durante el periodo por ventas realizadas a crédito.
  - Préstamos a corto y largo plazo de instituciones bancarias.
  - Ventas de activo fijo.
  - Nuevas aportaciones de accionistas.

Después de registrar los valores de cada una de estas fuentes de ingreso, se suman y se obtiene el total.

3. Se enlistan las obligaciones que implican egresos de efectivo tales como:
  - Compra de materia prima al contado y a crédito.
  - Gastos de fabricación (seguros, combustibles, lubricantes, etcétera)
  - Sueldos y salarios, incluidos los gastos personales del empresario
  - Pago de capital e intereses por préstamos obtenidos
  - Compras de activos fijos.
  - Gastos de administración.
  - Otros.

Después de haber determinado el valor de cada egreso, se suman obteniéndose el total.

4. Una vez que se han obtenido los totales de estas listas, se restan a los ingresos proyectados los egresos correspondientes. Si el resultado es positivo significa que los

ingresos son mayores que los egresos; es decir, que existe un excedente. Esta es una manifestación de que las cosas van bien, de que las decisiones que se han tomado han sido buenas y de que poco a poco se va aumentando el patrimonio. En caso contrario, el dueño debe estudiar las medidas para cubrir los faltantes, tales como agilizar la cobranza, eliminar la adquisición de artículos no indispensables u obtener financiamiento de la entidad de fomento a su alcance, etcétera.

5. A partir del conocimiento obtenido al elaborar estos pasos, debe estimar una cantidad mínima de efectivo para poder operar sin necesidad de pasar apuros incidentales por falta de liquidez. Además de esto, conviene añadir un 10% de la misma cantidad como "colchón" para satisfacer cualquier imprevisto.

### **En Resumen:**

1. Precisar el periodo del flujo de efectivo.
2. Hacer la lista de ingresos y obtener el total.
3. Hacer la lista de egresos y obtener el total.
4. Restar a los ingresos los egresos correspondientes y decidir qué hacer, según haya déficit o superávit.
5. Estimar la cantidad mínima de efectivo que se requerirá para mantener en operación a la empresa durante el periodo considerado.
6. Aumentar un 10% al mínimo estimado como margen para enfrentar cualquier contingencia.

## **CONCLUSIONES**

En este capítulo se describieron los conceptos principales que afectan a la organización tanto interna como externamente, como todos los niveles organizacionales tienen su participación, siendo el enfoque fundamental de índole holístico, donde tienen presencia la globalización, el ambiente turbulento, el avance de la tecnología e Internet, requiriendo que sea necesaria la administración estratégica para el logro de la efectividad organizacional y el generar una ventaja competitiva.

También se explicó como el cambio tecnológico rápido y reciente en las Tecnologías de información está teniendo un profundo impacto en la competencia y en la ventaja competitiva, debido al papel penetrante de la información en la cadena de valor.

Las partes fundamentales que conforman la administración estratégica son:

1. Definir la misión y la visión de la organización.
2. Todos los empleados conozcan la misión y visión de la organización.
3. La empresa debe tener una cultura organizacional poderosa y cohesiva
4. Aplicar la administración estratégica.
5. Tener una buena comunicación interdepartamental.

A la par se definió la manera en que normalmente la empresa es evaluada financieramente, definimos las deficiencias de evaluar los resultados de una manera afija y con explicaciones por las cuales no llegamos a los resultados pasados sin que ello signifique que en un futuro se logran, a grandes rasgos podemos listar que:

1. El análisis de los Estados Financieros permite determinar la situación de su negocio en cuanto a liquidez, endeudamiento, eficiencia, operación y rendimiento.
2. Las razones financieras para su correcta interpretación deben analizarse en forma global, aplicándolas siempre a estados financieros con cierre a la misma fecha, que hayan sido elaboradas sobre bases consistentes.
3. Las técnicas de punto de equilibrio y de flujo de efectivo resultan indispensables para la planeación de su negocio.
4. Con el punto de equilibrio, se puede conocer por anticipado el nivel de ventas que es necesario alcanzar para cubrir costos y gastos de operación. Permite también determinar el nivel de ingresos a obtener, para registrar la utilidad antes de impuestos que se desea.
5. El flujo de efectivo permite anticipar en qué momento habrá un excedente o un faltante de efectivo. Ello facilita la operación de su negocio, porque si prevén excedentes, puede con tiempo averiguar el mecanismo de inversión más conveniente. Por el contrario, si prevé un faltante, se podrá definir con tiempo la fuente de fondeo más apropiada (aportaciones del propietario, obtención de un préstamo, etcétera)

Cabe mencionar que las técnicas revisadas en el presente capítulo permiten planificar y controlar la evolución de un negocio. Su aplicación arroja información útil para la toma de decisiones, que permiten fortalecer y consolidar la posición de su empresa. Sin embargo, el estado financiero es una fotografía en un momento de la compañía, mensualmente se elaboran y se analizan siempre a tiempo pasado, en la mayoría de los casos los resultados que presenta son consecuencias de situaciones que no se previeron dado que la información sobre la cual se tomaron decisiones se presentó en un momento en el cual no era visible el problema, no es sino hasta sus consecuencias cuando hay elementos para el accionar, situación que como profesional dedicado al área financiera me motivó a buscar en las diferentes teorías de administración estratégica nuevas metodologías que permitiesen un dinamismo que con los estados financieros básicos no se obtiene, fue entonces cuando comencé a investigar sobre la nueva teoría que las grandes empresas y gobiernos locales están implementando, el Balanced Scorecard, teoría y práctica que se desarrollan en los siguientes capítulos.

## CAPITULO IV

### LA TEORIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

#### Introducción

Cuantos de nosotros no hemos pensado en emprender un negocio o empresa, seguramente todos los que lean este trabajo. Ahora bien, de ese universo, cuantos nos hemos preocupado por definir la misión y visión que este tendría, o mas simple, los objetivos o metas hacia donde este negocio debería llegar?, (Tener un ingreso seguro que permita ser independientes no es un objetivo del negocio), probablemente muy pocos, ahora bien de esa minoría, cuantos administrarían su proyecto con miras a cumplir dichas metas?, en un mundo real en donde la PyME esta al día en sus ingresos, dentro de las prioridades, erróneamente, no esta la gestión estratégica. Aquí es donde normalmente nos equivocamos, el ser emprendedor, además de requerir valor, requiere de sentar las bases para la supervivencia del mismo, el ingreso de los próximos años se basa en ello, sin embargo sabiendo que muy pocas utilidades son reinvertidas y el periodo de vida de un negocio independiente, es un hecho que sin una guía la mayoría de los negocios terminaran en una historia común:



De acuerdo a los creados de la teoría del Cuadro de Mando Integral (CMI, cuyo nombre original en ingles es Balance Scorecard) normalmente las empresas comienzan a trabajar en gestionar su estrategia en un periodo de crisis, dicha herramienta, aun en proceso de implementación en México (principalmente implementado en empresas gubernamentales como la Secretaria de Economía) sienta un precedente en la forma en que se debe administrar la operación de la empresa, en un caso como el que nos atañe, en donde sabemos con certeza que dicha crisis llegara, su aplicación y continua administración es aconsejable, esta herramienta presenta varias ventajas :

- A diferencia de la evaluación de las teorías de evaluación por proyectos, los abarca y los relaciona a la estrategia,
- A diferencia de los análisis con base en razones financieras, muestra indicadores recientes y determinados con base en los objetivos

Nunca se debe perder de vista, que la finalidad de la estrategia y de cualquier control que se utilice para asegurarnos de su aplicación satisfactoria, es el mismo que la empresa misma, crear valor para los accionistas en la iniciativa privada, beneficiar al mayor numero de

personas en tiempo y forma en las asociaciones no lucrativas y así para cada variante de empresa. Por ello, el proceso de la definición de las perspectivas , siempre es en cascada, es decir, es necesario definir en primer termino la parte superior del Cuadro de Mando Integral, esto es muy lógico, dado que al ir de lo general a lo particular se asegura no dejar descubierta ningún ámbito de los objetivos principales.

Cada perspectiva de la que se compone el CMI tiene una lógica principal de asegurar el cumplimiento de la estrategia, los clientes son parte del proceso, no el fin mismo, por encima de ellos se encuentran los accionistas, el cliente nunca debe obsesionar a la empresa, que pasaría si por satisfacer al cliente tenemos transacciones perdedoras?, seguramente el cliente estaría satisfecho, pero nuestra rentabilidad como empresa se sacrificaría ante este fin, ninguna empresa con fines de lucro podría sostener esta situación por un periodo largo, su extinción estaría asegurada. Sin embargo, no por ello quiero que se entienda que todas las operaciones no rentables sean una forma de suicidio empresarial, en nuestros días es común tener mezclas de producto en las cuales productos con margen mínimo pierden constantemente, sin embargo el cliente los necesita, tal vez para poner en funcionamiento aquellos con mayor margen, o aquella presencia en lugares cuyo resurtido implica grandes costos, que sin embargo aseguran que nuestros clientes tengan los mismos productos en cualquier punto de venta y por ende sigan solicitando esa mezcla de producto que nos hace operar con márgenes positivos, Por ejemplo, el caso de una compañía en donde un incremento en ventas resulto en un ejercicio con perdidas, debido principalmente a:

- Incremento en gastos de distribución
- Entregas pequeñas y recurrentes
- Mayores gastos de almacenamiento dado el volumen del producto
- Mayores planes de descuentos ofrecidos al cliente
- Notas de crédito para liquidaciones de producto
- Incremento en gastos de venta y comisiones

En estos puntos tan simples se evidencian grandes fallas en la planeación de ventas, sin embargo, aun cuando parece obvio el proceso de evaluación de cada una de nuestras ofertas, para muchas compañías ceder ante las presiones de los clientes es la diferencia entre vender y llegar al cliente final o desaparecer del Mercado, para ello es importante siempre conocer al detalle a cada uno de nuestros clientes, debemos evaluar constantemente la calidad de nuestros clientes, normalmente se cumple la ley de Pareto (En donde el 20% de nuestros clientes representan el 80% de nuestras ventas) invirtiendo tiempo en aquellos clientes que no implican grandes sumas de ventas pero si una gran inversión de recursos y de tiempo tarde o temprano terminaremos dejándolos de atender por su poca o nula rentabilidad, recordemos que cliente debe ser el soporte del éxito financiero, pero no el fin ultimo. Los puntos característicos que permiten la identificación de estos son:

#### **CLIENTES CON ALTO COSTO DE SERVICIO:**

- Ordenan productos excesivamente personalizados
- Sus ordenes son pequeñas
- Problemas en la recepción de sus ordenes
- Requieren de entrega personalizada
- Cambios constantes en las condiciones de entrega
- Procesos manuales que implican errores (Faltantes, perdidas, daño al producto)
- Requiere soporte para venta (Promotores, capacitación, mercadeo)
- Requieren un inventario especializado (línea de producto específica)
- Morosidad en los pagos y problemas en la recuperación de cartera

A diferencia de estos, la contraparte normalmente se comporta de la siguiente manera:

### **CLIENTES CON BAJO COSTO DE SERVICIO**

- Ordenan productos estandarizados
- Ordenan en grandes cantidades
- Recepción de ordenes sin contratiempos
- Requerimientos de entrega definidos y estables
- Procesamiento electrónico (EDI)
- Poco soporte para la venta
- El inventario es diversificado
- Liquidación de cuentas por pagar sin contratiempos

Definir en que posición se encuentra cada uno de nuestros clientes es primordial, un análisis detenido de cada operación sería un gran soporte, sin embargo, lleva tiempo e inversión de recursos conocerlas, los beneficios son tangibles, podremos definir un P&L (Estado de Resultados) o un margen de utilidad de la operación desde antes que suceda, esto debiera ser en principio un primer criterio para definir si la entrega o la venta se realice. Es un hecho que financieramente habrá operaciones que a todas luces serán perdedoras, sin embargo, las juntas con el departamento de ventas y marketing deben ser esa calidad de ideas que puedan plantear los criterios a tomar en cuenta para aprobar o no cada operación. Realizar este ejercicio traerá sorpresas y cuestionamientos tarde o temprano, para efectos de este trabajo, creo que debe ser una de las herramientas básicas en el análisis de perspectivas internas, de clientes y financieras. Curiosamente y también entendible, es mucho mas complicado comenzar a realizar este ejercicio en grandes corporaciones que en una PYME, debido a que muy poca gente conoce de verdad todos aquellos gastos y procesos que se requiere para realizar una venta, aun cuando la información se encuentre disponible en aquellos monstruos de mil cabezas, que los ERP, aun no terminan de sustituir, las medianas y pequeñas empresas deben de invertir un esfuerzo de actividades extra, dado que al realizar este ejercicio se darán cuenta de todos aquellos costos y/o actividades que normalmente no se contemplan de manera aislada, mucho menos a nivel de cada operación o de cada cliente, desde ya, debiera ser una tarea adicional, en la medida en que se comience a tomarse en cuenta sus resultados se verán los beneficios en la operación y mas tarde en la estrategia. Comenzar un diseño de Cuadro de Mando Integral sin conocer nuestras fuentes de ingreso, es desperdiciar tiempo y recursos

valiosos al aprender sobre la práctica, tomar una mentalidad de excelencia operativa es fundamental, de que otra forma podremos atacar vicios y costumbres arraigados en periodos sin definición de objetivos, si no se cambia de raíz, es un proceso largo y normalmente desgastante.

Más allá de los activos tangibles de cualquier negocio, se encuentran, aquellos valores que sin ser palpables en los sistemas contables, son parte importante de la empresa y, sobre todo, del aseguramiento de su perspectiva, dichos “intangibles” (ejemplos de estos son el valor de la marca y el capital intelectual) son una forma de medir, la perspectiva de crecimiento y estabilidad del negocio. Lo anterior es palpable sobre todo en aquellas compañías públicas (las que cotizan en bolsa) cuyo Estado de Resultados refleja en promedio un 4% del valor de Mercado al aplicar la razón:

### **Precio de Mercado/utilidad**

Un 25% se basa en aquellos activos tangibles en el balance general y el restante 70% se basa en los activos intangibles y perspectivas futuras de crecimiento.

El hecho de que no se pueda plasmar en los Estados Financieros representa una enorme exposición, no solo para los inversionistas, por lo que se puede afirmar que en estos días, el equipo directivo de la empresa es responsable por los nuevos valores: crear activos no reconocidos, sin reportar y, lo más importante, sin administrar. Las administraciones se encuentran hoy en día en la constante búsqueda de herramientas que logren cuantificar y mostrar en reportes estos valores, los cuales pudieran ser consultados por el accionista, uniendo la eterna divergencia entre los reportes financieros y los reportes que señalen una clara tendencia del futuro, no de eventos pasados. Sobra mencionar que aquellas teorías pasadas sobre análisis financieros mediante la aplicación periódica de razones financieras es útil solo para fines muy particulares, dado que su aplicación sobre eventos del pasado se torna poco útil en una actualidad dinámica y cuyas decisiones deben ser tomadas de manera inmediata, basándose en reportes actualizados y que muestren tendencias futuras. Reconocer o no, los valores intangibles comentados no interfiere y si complementa los principios contables y regulaciones, es una herramienta más para conocer la situación de la empresa. Aun cuando se ha fundamentado básicamente este escrito con el interés principal del accionista, los intangibles son una inversión en el futuro, entrenamiento, desarrollo de software, investigación, si tomamos en cuenta que todo lo anterior representa un costo, que al final del día disminuye la utilidad, es decir, el incremento en la inversión de los intangibles, normalmente hacer decrecer la utilidad, por lo menos en el presente.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que soporta y define la inversión en estos rubros, las empresas que logren poner en papel estas tendencias podrán definir la razonabilidad de invertir en estos activos.

### **IV.I El Balance Scorecard (o Cuadro de Mando Integral):**

En el mes de Enero de 1992, la revista Harvard Business Review, publico el articulo escrito conjuntamente por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton titulado ***“The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”*** primer esfuerzo por dar a conocer una nueva teoría de administración basada en la estrategia, el modelo presentado mostraba un concepto que se implementaría en empresas como Mobil North America Marketing and Refining, compañía que ocupaba le ultimo lugar de rentabilidad entre sus iguales de sector y que gracias a la implementación había logrado un crecimiento en flujo de efectivo de mas de \$1 Billón de dólares al año. 1

Años mas tardes, en el mes de Septiembre del año 2000, se publica un Nuevo articulo en la misma revista titulado ***“Having Trouble with Your Strategy?, Then Map It”*** escrito adaptado de el libro: *“Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business organization”* (Harvard Business School Press, Septmeber 2000), en dicho escrito se mostraba ya una teoría consolidada, lectura que detono la aplicación de la teoría en empresas a nivel global. A grandes rasgos, el modelo de nombre Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral o CMI por sus siglas en español), se basa en, una vez definida la estrategia y los objetivos de la compañía, comunicar, controlar y coordinar los esfuerzos de todas las áreas de la compañía, basando las actividades en la consecución de los objetivos planteados.

Para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, par alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se ha convertido en el gran aliado de los presidentes y directivos de las más importantes compañías del mundo. Por una sencilla razón, el CMI les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, asegurando el foco en las actividades más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

En la actualidad es alarmante el desconocimiento del personal en la mayoría de las empresas en donde pocos conocen la visión de la compañía para la que trabajan. Un estudio reciente de la firma Business Intelligence realizado en Estados Unidos y Europa demostró que en las compañías el conocimiento de la visión es de la siguiente manera: 70% de la Alta gerencia de una compañía conoce la visión, pero solo el 40% de la Gerencia Media y nada más que el 10% de los empleados la conoce.

El CMI surge como una herramienta para comunicar a toda la organización la visión de la compañía. Pero conocer la visión no lo es todo. Se ha visto también que la mayoría de empresas al tratar de llevar a la acción la visión no consiguen hacerlo. Cuantos fracasos son públicamente conocidos al implementar herramientas gerenciales como Planeación Estratégica, Calidad Total, Reingeniería, y muchas más. La visión se convierte en algo precioso, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que es etérea, no logramos hacerla realidad en nuestras empresas. No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto.

El CMI luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir monitoreando.

Monitorear la estrategia es el segundo peldaño en este proceso.

El CMI se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa nuestra estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Finalmente el CMI hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer como llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Sin embargo, el CMI concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo. El CMI permite resaltar la importancia de la estrategia (largo plazo) de la organización y manifestarla en el cuadro de mando de la organización.

**Un CMI se estructura y diseña en torno a la selección de las variables (indicadores) que presenten una relación causa-efecto entre las mismas y la política estratégica de la organización.**

A través de un CMI bien diseñado seremos capaces de ver a primera vista cuál es el objetivo estratégico a largo plazo de la empresa y qué acciones se planean tomar para alcanzarlos.

Estas variables (o indicadores) pertenecen a cuatro categorías generales :

- Resultados financieros.
- Conocimiento del cliente.
- Procesos internos
- Innovación, aprendizaje y crecimiento.

La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

### **Capital Intelectual de la Empresa**

Otra característica importante del CMI es que permite medir aspectos intangibles en el activo de la empresa, tales como su capacidad de proyección, proponiendo indicadores que

reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje (elemento fundamental en esta herramienta estratégica) de los recursos humanos disponibles. Hoy día *los intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable.* **2**

El análisis de este aspecto ha dado lugar a lo que se conoce como Medición del Capital Intelectual de la Empresa. Este concepto se hizo popular por la aplicación que le dio en su oportunidad la empresa Skandia. Un aspecto adicional es el mecanismo de retroalimentación incorporado por el CMI, el cual establece una relación directa con los usuarios del sistema, de tal manera que el control de la estrategia induce su propio refinamiento. Este a su vez mejora el control, dando lugar a un círculo virtuoso que contribuye decisivamente al funcionamiento correcto, y sobre todo rentable, de la empresa.

La metodología para desarrollar e implementar sus Indicadores de Gestión Estratégicos es simple, concreta y poderosa Cuenta con unas herramientas de apoyo que le permitirán desarrollar Indicadores de Gestión que faciliten traducir la visión y estrategias de sus compañías en acción. Estas herramientas podrán ayudarle a elaborar y hacer realidad el CMI en cualquier empresa.

A fin de hacer entendible esta metodología en la practica, podríamos citar los puntos A seguir para alcanzar mejores resultados:

A) Fincar las bases de nuestra empresa en: estrategia, enfoque y organización

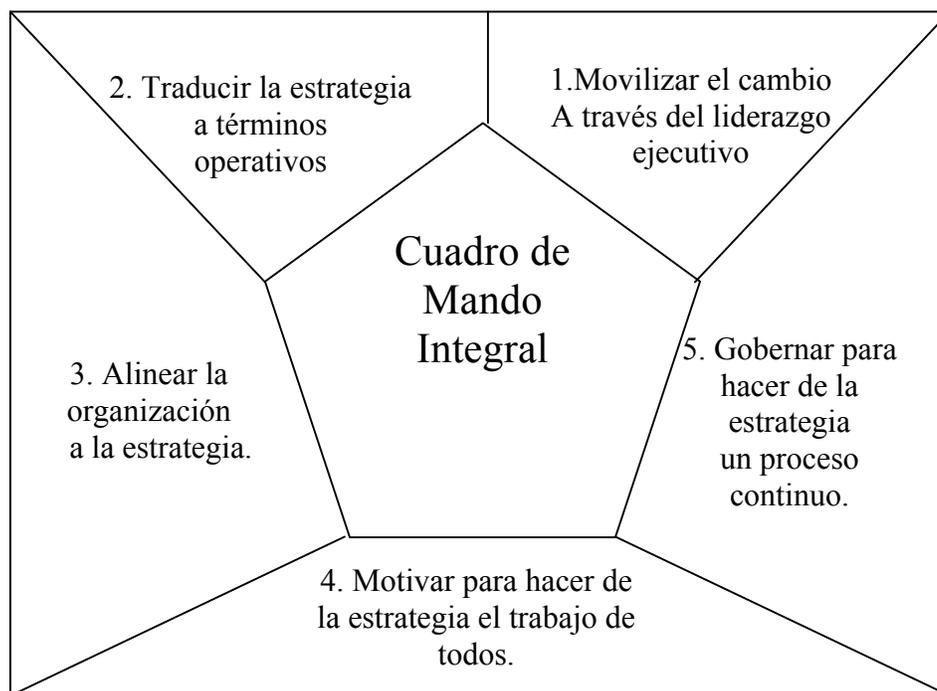
**Estrategia:** Hacer de la estrategia la agenda organizacional sobre la que girara el resto de la compañía. El CMI permite la descripción y comunicación de la estrategia de manera que se comprenda y aplique.**3**

**Enfoque:** Crear un enfoque muy fuerte. Con la ayuda del CMI cada recurso y actividad queda alineado con la estrategia. **4**

**organización:** Movilizar a los empleados para actuar de manera totalmente diferente. El CMI proporciona logia y arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales. **6**

B) Definir los principios de las organizaciones basadas en la estrategia:

Aunque cada organización haga frente al reto de manera diferente, se observan cinco principios básicos, que de manera grafica son:



**Fig. 1 Principios de las organizaciones basadas en la estrategia 7**

#### **IV.I.1 Principio 1**

##### **Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos**

Aquellos que dirigen la empresa deben liderar enérgicamente la implementación, este no es un proyecto métrico, sino de cambio, por lo que una vez la organización movilizada, la atención se traslada a la gobernabilidad, de forma gradual aparece un Nuevo sistema de gestión estratégica que institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras, las distintas fases pueden evolucionar en un periodo de dos a tres años. Sin embargo, *la estrategia debe ser un periodo continuo, el arte de este principio es equilibrar delicadamente la tensión entre estabilidad y el cambio*". **8**

Los elementos principales de este principio son:

- Definir visión y estrategia
- Consolidar equipo de líderes
- Sistema de gestión estratégica
- Movilizar a la organización

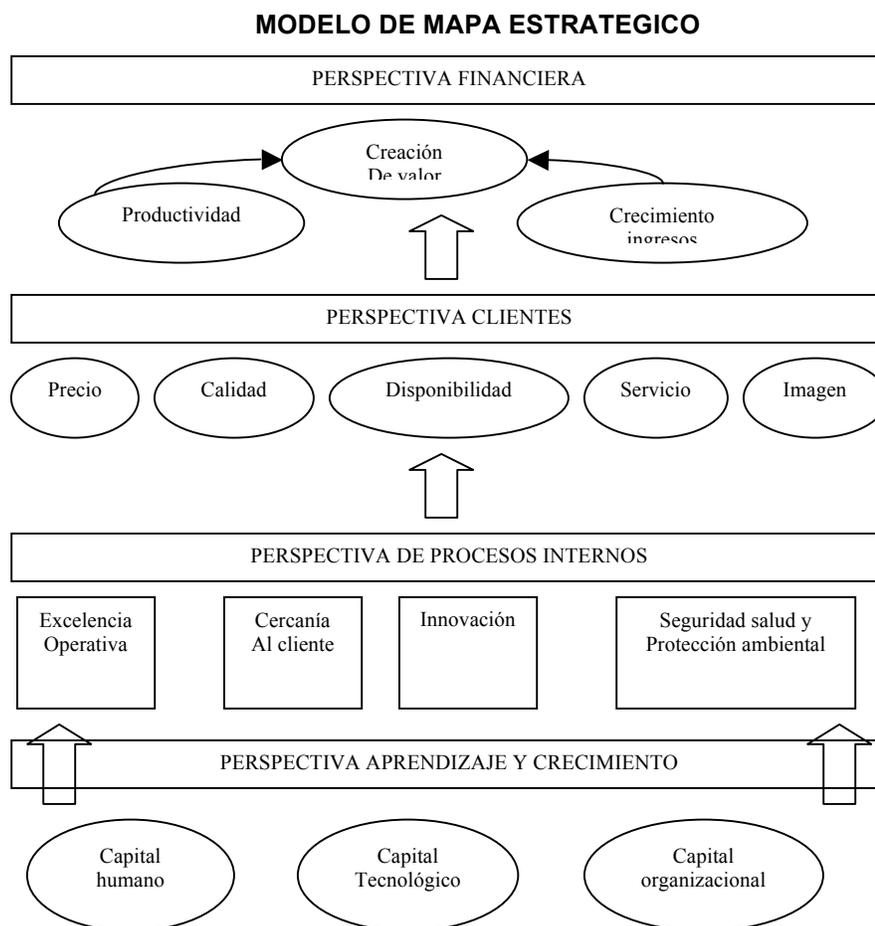
#### **IV.I.2 Principio 2**

##### **Traducir la estrategia a términos operativos**

Los resultados de el CMI en la organización, se deben capacidades y activos (también intangibles) ya existentes en la empresa, subutilizados en la antigua organización, las empresas que lo aplican de manera exitosa hicieron participar a todos los empleados, el CMI debe ser claro y responder la pregunta Cual es la estrategia?, misma que debe estar descrita en un marco general, que es el “mapa estratégico”, ambos “CMI y el mapa estratégico permiten observar la transformación de activos intangibles en resultados tangibles” 7. Al traducir su estrategia a la arquitectura de un mapa estratégico y un CMI, las organizaciones crean una referencia común y comprensible para la totalidad de unidades y empleados.

Los elementos principales de este principio son:

- Mapas estratégicos
- Definir indicadores
- Establecer metas



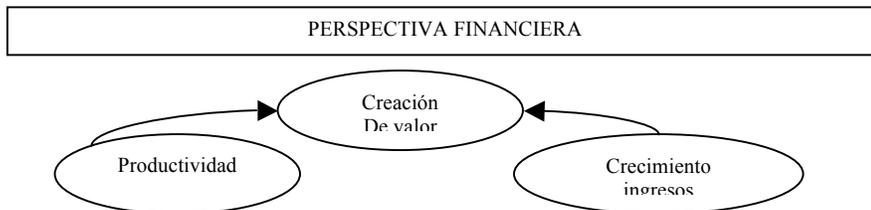
**Fig. 2 Modelo de Mapa Estratégico 9**

El mapa estratégico es fundamental en el éxito de nuestra aplicación, debe contener los objetivos de mejora que la organización debe atender para alcanzar su visión, dichos objetivos se encuentran agrupados en cuatro perspectivas o niveles (Perspectiva de

aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financiera) todas interrelacionadas que generan la causa-efecto que constituyen las rutas de generación de valor, las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto.

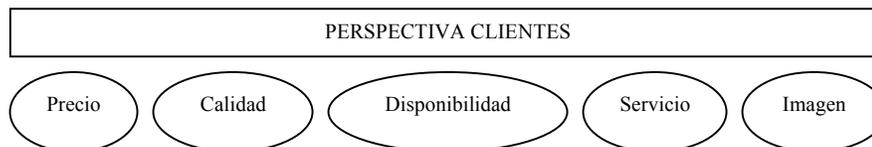
Este mapa debe comenzar a confeccionarse desde la **perspectiva financiera**, la cual debe identificar:

- El objetivo final de la organización en cuanto a la generación de valor
- La estrategia de productividad (corto plazo)



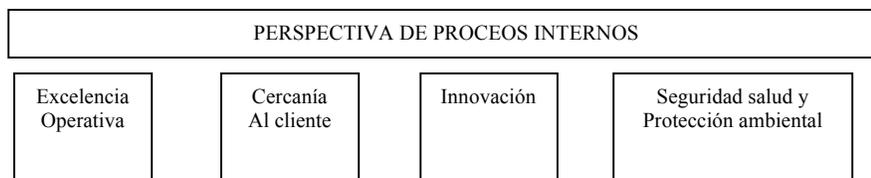
Después la **perspectiva de clientes**, la cual debe plantear:

- La propuesta de valor que la organización implementara para lograr la retención de sus clientes actuales,
- Debe ser la combinación única entre los atributos del producto, relación con el cliente e imagen a través de los cuales la organización intentara generar valor a sus clientes en forma diferencial o mejor que sus competidores.



Siguiendo con la **perspectiva de procesos internos**, la cual debe plantear:

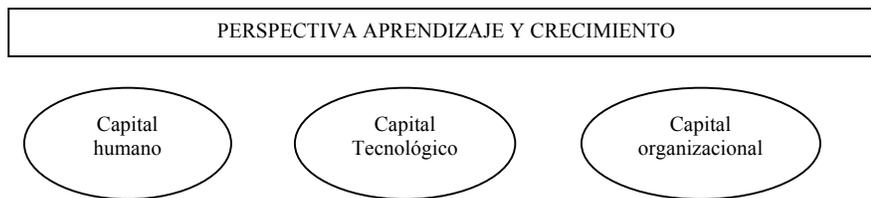
- Las mejoras que una organización debe atacar para alcanzar sus objetivos de clientes y financieros
- Excelencia operativa, relación con los clientes, Innovación, relación con la comunidad



**En este punto cabe mencionar que las organizaciones llegan al éxito mediante el desempeño de los procesos internos que tienen el apoyo de sus activos intangibles (aprendizaje y crecimiento).**

Finalmente la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, la cual debe plantear:

- Los objetivos de mejora de los activos intangibles,
- Dichos objetivos deben abarcar: Capital Humano, Capital de la información y Capital organizacional.



### **IV.I.3 Principio 3**

#### **Alinear la organización a la estrategia**

La organización cuenta con sectores, unidades de negocio, departamentos, cada uno de ellos con su propia estrategia, para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de las partes, las estrategias individuales deben estar conectadas, no hacen falta organigramas nuevos, las unidades de negocio y las de servicios quedan vinculadas a la estrategia a través de los temas y objetivos que aparecen en su CMI. **10**

Los elementos principales de este principio son:

- Sinergias de las unidades de negocio,
- Alinear mandos medios,
- Definir el papel de cada quien en la empresa

### **IV.I.4 Principio 4**

#### **Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo**

*No se trata de dirigir desde arriba hasta abajo, sino de comunicar desde arriba hasta abajo.* **11**

Para comprender el CMI, algunas empresas invierten recursos y tiempo para formar a los empleados en un conocimiento inclusive técnico para comprender los componentes estratégicos, en la mayoría de los casos también vincularon la compensación a la consecución de logros del CMI.

Los elementos principales de este principio son:

- Comunicar la estrategia

- Alinear objetivos personales
- Alinear sistema de incentivos
- Cuadros de mando personales

#### IV.I.5 Principio 5

##### Hacer de la estrategia un proceso continuo

En las reuniones recurrentes que deben ser intrínsecas con la implementación del CMI, se debe establecer un proceso de evaluación de la estrategia, en la cual la revisión presupuestal debe también ser elemento de análisis de la mano del CMI, situación que corregiría desviaciones y que permitirá la propuesta de iniciativas que permitan un impacto en el negocio.

Los elementos principales de este principio son:

- Implementar sistema de reportes,
- Organizar reuniones estratégicas,
- Alinear presupuesto y estrategia,
- Crear la posición de Strategy Management Office (SMO, encargado del reporte del CMI)

##### C) Definición de indicadores

La manera mas adecuada de diagnosticar y comparar las actividades y objetivos definidos en el mapa estratégico es mediante indicadores. Al día de hoy el uso de indicadores no es privativo del CMI, inclusive en entidades gubernamentales es común tener indicadores de gestión que cuantifican la gestión de la administración, sin embargo estos normalmente están en función del cumplimiento de metas mínimas y no como forma de asegurar el cumplimiento de objetivos estratégicos, a la par estos son evaluados anualmente, siendo que el indicador debe ser un diagnostico cuantificable que permita recomponer o comprobar el desempeño del área o unidad de negocio a la cual evalúa.

Las fases para la construcción de un indicador son:

- Definición clara del indicador.
- Bases del indicador: Qué lo sustenta.
- Fuente de los datos.
- Factores que pueden afectar al indicador.
- Fiabilidad y validez del indicador **12**

Es importante plantearse algunas preguntas, para comprobar la idoneidad del indicador:

- ¿es útil el indicador?;
- ¿el indicador sirve para tomar decisiones?;
- ¿simboliza y representa claramente el concepto que se desea conocer?;
- ¿es compatible con el resto de indicadores de forma que permite contrastar los resultados?;
- ¿compensa la utilidad que genera con el costo de recolección de información y desarrollo

del indicador?;

- ¿está suficientemente definido de tal forma que el resultado pueda ser comparable en el tiempo, sin dudas, sobre la fiabilidad de los datos?;
- ¿es clara la representación gráfica utilizada?;
- ¿es redundante con otros indicadores ya existentes?;
- ¿es adecuada la periodicidad establecida?;
- ¿existe una forma más sencilla de obtener la información?;
- ¿se aprovechan adecuadamente los medios informáticos para optimizar el proceso de obtención del indicador?;
- ¿se ha definido el nivel de divulgación y de confidencialidad que requiere el indicador?;
- ¿se comunica el indicador a las personas involucradas en el área, actividad o proceso?**13**

Podemos clasificar los indicadores en tres grupos:

<b>ALCANCE</b>	<b>NIVELES</b>	<b>TIPO DE PLANEACIÓN</b>	<b>OBJETO</b>
Largo plazo	Institucional	estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

En el capítulo de nuestro caso práctico se muestran seis indicadores implementados en nuestra organización, al revisarlos el lector se dará cuenta de que el dinamismo de los indicadores y su particularidad específica es lo que define el éxito del mismo, pocas veces el indicador termina como originalmente fue ideado, pero la habilidad para adecuarlo a la operación y a su impacto en la empresa es lo que definirá su aplicación y/o resultados trascendentes.

En este capítulo hemos descrito como implementar el CMI y hacer que la empresa gire en su entorno, sin embargo, en el mundo actual, con la presión que guarda cada compañía para lograr objetivos de manera trimestral, incremento en gastos, disminución de utilidades, en fin, innumerables urgencias operacionales que han logrado sacar a la estrategia de las reuniones para la toma de decisiones.

## **CAPITULO V**

### **TRES CASOS EXITOSOS DE IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

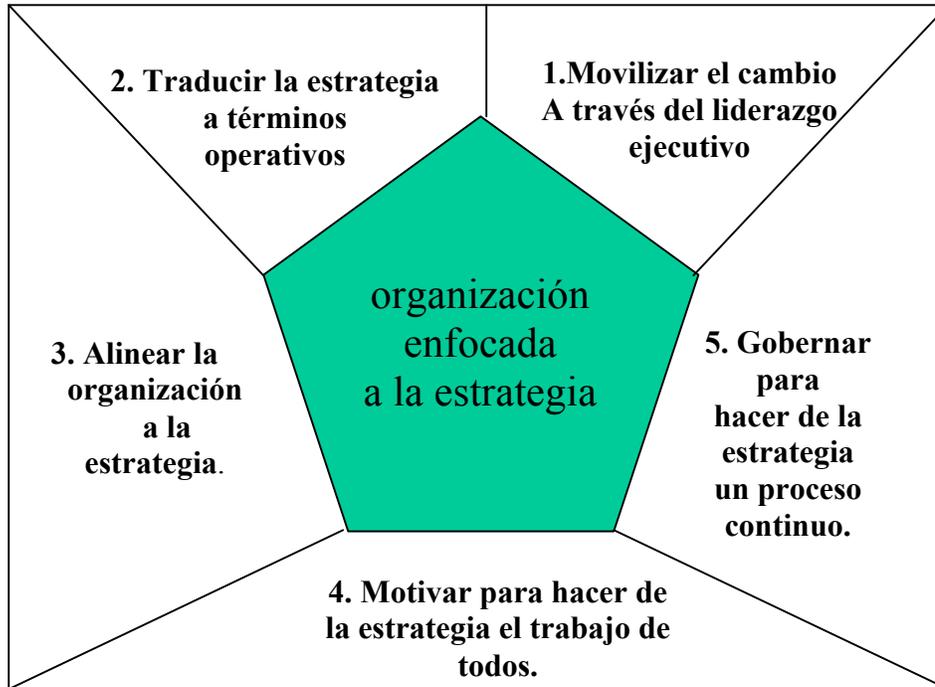
#### **HSBC**

El banco HSBC fue fundado en 1865 en Hong Kong, es decir hace 142 años, comenzó desde el año 1950 una serie de adquisiciones que lo consolidaron como una de las instituciones financieras mas grandes del mundo. A nivel mundial el consejo de HSBC identifico la necesidad de un instrumento para monitorear el plan estratégico 2005-2008, la opción fue el Cuadro de Mando Integral, en este capitulo se describe la metodología aplicada.

- La aplicación de CMI a nivel mundial no esta centralizada. La oficina principal no establece lineamientos centrales de aplicación del CMI.
- La liberación del CMI corporativo es administrada por un comité integrado por el CEO y las cabezas del HSBC en Brasil.
- Brasil fue el país elegida, dado que debía administrar la decisión de centralizar el procesamiento de operaciones a nivel Latinoamérica.
- El área de operaciones identifico los indicadores principales para administrar la centralización dentro de las cuatro perspectivas del CMI (Financiera, clientes, procesos y gente)
- Aun con el punto anterior, cada país aplica la metodología de acuerdo a sus necesidades.

Los 5 principios de Organizaciones enfocadas en la estrategia que implemento HSBC basado en la teoría del CMI se describen a continuación:

## 5 PRINCIPIOS ORGANIZACIONES ENFOCADAS EN LA ESTRATEGIA

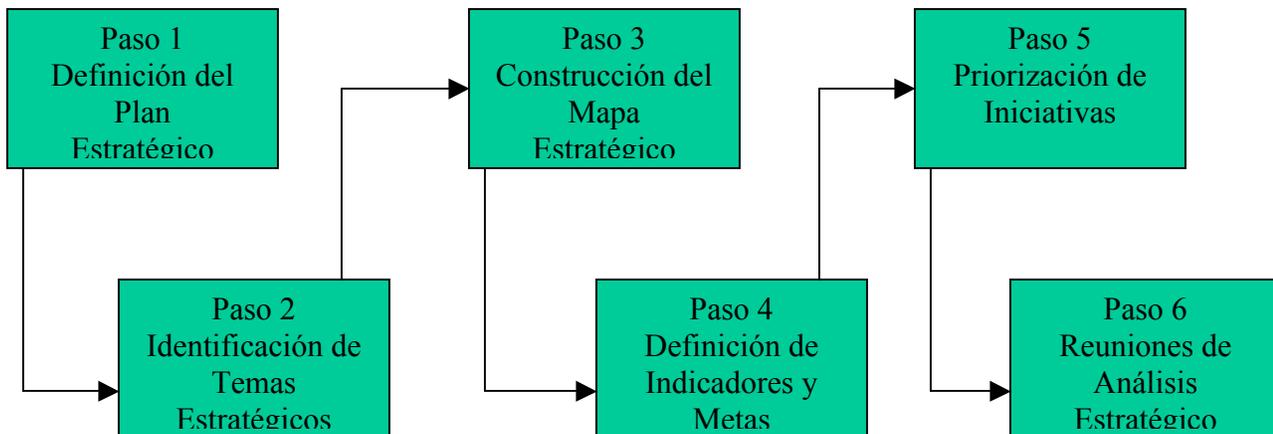


### 1. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo

- El CEO apoya fuertemente al CMI y comunica personalmente las decisiones estratégicas a los empleados (Denominado tour del CEO).
- La visión de corto plazo –presupuesto- es todavía muy fuerte entre los ejecutivos principales y consecuentemente en toda la organización, sin embargo, usando el CMI se observó una estrategia compartida entre los ejecutivos y una discusión integrada de los diferentes temas anteriormente tratados como asuntos independientes.

### 2. Traducir la estrategia a términos operativos

Para este punto, HSBC diagramó la aplicación de su estrategia de la siguiente manera:



Los puntos del plan estratégico, interrelacionados entre ellos y dinámicos de tal forma que no hay principio ni fin, todos tienen similar importancia, que se definieron son:

- Ser la mejor empresa de servicios financieros para que nuestras personas trabajen
- Lograr y mantener una excelencia en procesos
- Establecer y fomentar relaciones duraderas y de credibilidad con nuestros clientes
- Lograr mejores resultados

Como en toda estrategia, es esencial traducir la estrategia a la operación, HSBC implemento para ello:

#### **Reto: Entender la estrategia**

Temas Estratégicos:

Lineamientos para todos los negocios y áreas de soporte:

- Mejor banco minorista para minoristas
- Crecer con eficiencia: Mejor relación costo/ingreso
- Crecer con calidad: Eliminar desviaciones y reducen quejas
- Control y administración de riesgos: Asegurar la reputación y evitar pérdidas
- Empleados por elección: Mejor lugar para trabajar en el área financiera

Indicadores Corporativos:

Específicos para cada operación

Metas Corporativas 2005-2008:

Plan estratégico (financiera y clientes) y entrevistas ejecutivas (procesos y gente)

Iniciativas: La priorización sigue siendo un reto. Para el presupuesto de 2007 se tienen lineamientos de proyectos de alto impacto.

### 3. Alinear la organización a la estrategia

HSBC diseñó la aplicación y evaluación, para asegurarse del alineamiento correcto:

Objetivo: Identificar y alinear la contribución de cada área a la estrategia corporativa, mediante la aplicación de tres pasos;

1er. Paso: Las áreas con un impacto mayor en la estrategia corporativa. Proceso liderado por la oficina corporativa de planeación.

2o. Paso: Las áreas, utilizando el CMI, identificaron la necesidad de cascarse a los departamentos – proceso natural.

3er. Paso: Las áreas que no utilizaban el CMI identificaron la necesidad de comenzar a administrar a través del – proceso natural.

Tal como hemos comentado, el proceso de la aplicación de la estrategia es en cascada, la dirección define sus objetivos y de ahí se establecen las directrices de los departamentos para la alineación, HSBC definió los siguientes principios para este modelo:

**I-Compartido:** Objetivos e indicadores en el CMI de las unidades de negocio son idénticos a los del BDC corporativo.

**II-De contribución:** Objetivos e indicadores son traducidos del CMI corporativo pero no son idénticos en cada línea de negocio.

**III-Compañía Tenedora (Holding):** El scorecard corporativo establece temas comunes (Cuando existan, p.ej.:ROI, Calidad, Desarrollo de empleados, etc..)

Esta parte es fundamental para poder establecer indicadores que impliquen un idioma en común y que incentivan a los empleados involucrarse en el conocimiento en la lectura de indicadores publicados por otras áreas.

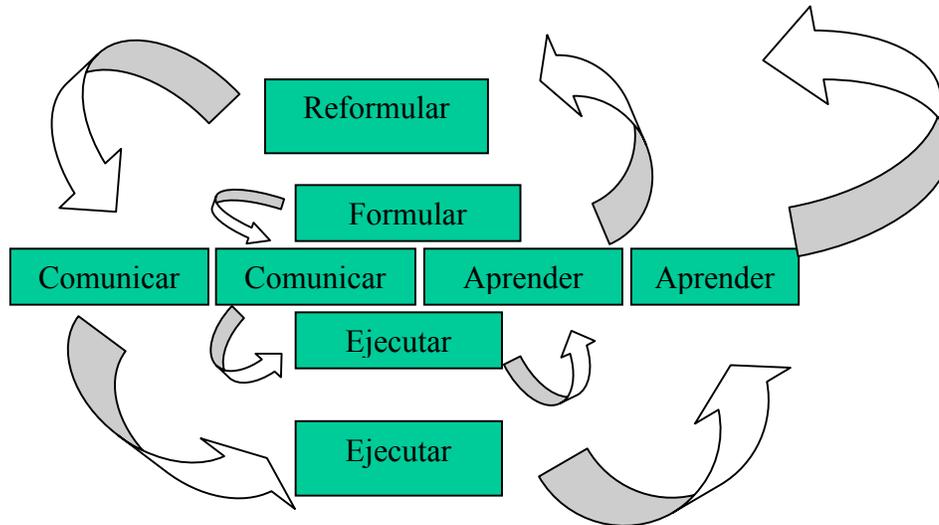
Dichos indicadores son consistentemente analizados, sabemos que el constante dinamismo y cambio de estrategias deben también verse reflejados en los indicadores y en el mapeo, HSBC no es la excepción y continuamente debe definir:

- están alineados la estrategia corporativa?
- Optimizan las sinergias requeridas por la estrategia corporativa?
- Reflejan correctamente la estrategia del área?
- Sirven adecuadamente como herramienta de administración para el equipo de liderazgo?

### 4. Motivar para hacer de la estrategia el trabajo de todos.

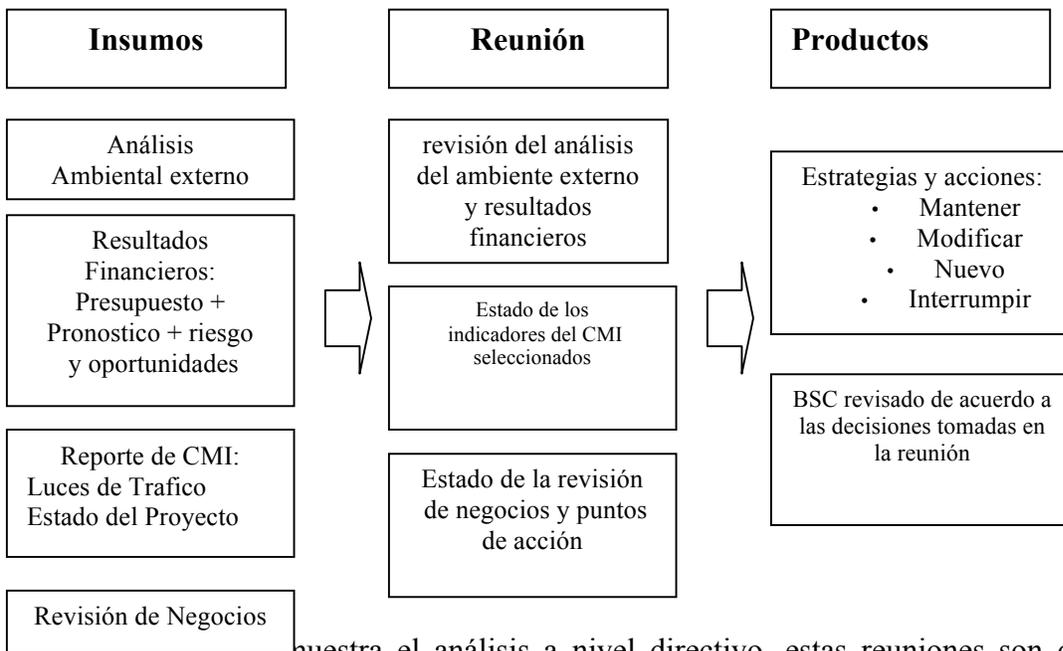
Este punto representaba un reto para la compañía, con más de 280,000 empleados en el mundo, implementaron el “Tour del CEO” como un medio de comunicación global y una señal clara de lo que querían implementar a nivel mundial. Como lo vimos en el capítulo de

estrategia, el difundir el conocimiento de la lectura y diseños de mapas estratégicos era esencial, por ello, valiéndose de los canales internos (HSBC TV, revista “Valores”, Intranet) a fin de comunicar las directrices en esta implementación. Sabiendo que esto es un proceso continuo, la comunicación de la estrategia se resumen en el siguiente grafico:



### 5. Gobernar para hacer de la estrategia un proceso continuo.

HSBC diseño un modelo para las reuniones de análisis estratégico, integrando las herramientas de administración disponibles, y dando un seguimiento desde la dirección, estando siempre presente en las reuniones y asegurando la aplicación de las nuevas iniciativas.

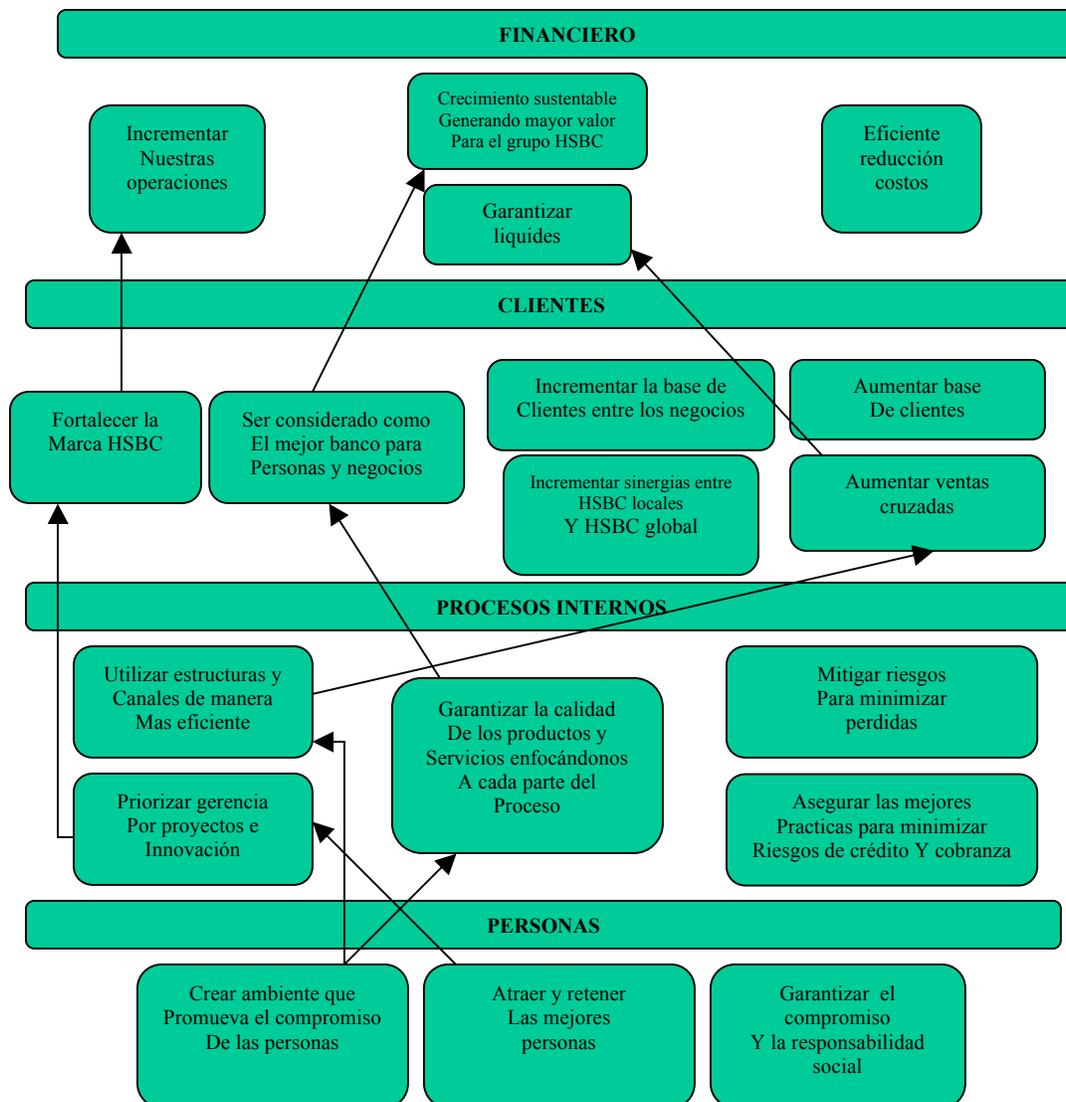


El gráfico anterior muestra el análisis a nivel directivo, estas reuniones son de manera periódica cuya comunicación de resultados es fundamental, en gran medida el

involucramiento del personal tanto en la implementación como en la mejora continua del indicador o del reporte de medición del cual es responsable, marcará el éxito y la continuidad de la mejora continua y en el entendimiento del CMI.

Hasta ahora hemos visto el ciclo que HSBC ha seguido para la implementación, de acuerdo al proceso normal de aplicación del CMI, la empresa debe plasmar de tal forma que cada quien ubique en que parte del proceso aporta para el logro de los objetivos institucionales, de ahí que se construya el mapa estratégico, en el siguiente cuadro se muestra el que esta compañía diseño.

## MAPA ESTRATEGICO HSBC



Dentro de todos los mapas estratégicos que se presentan en el presente trabajo, este es el mas sencillo de entender, de ahí que de manera informativa, se trata de marcar como los

objetivos a nivel del personal impactan en los objetivos financieros o de los accionistas. El hecho de que este diseñado de manera simple, no implica que la red de indicadores y de mediciones no sea compleja, simplemente algunos mapas son menos específicos que el resto, en gran medida esto depende de el conocimiento y la cantidad de personal involucrado en su aplicación, a la par, la manera en que el equipo gerencial, que consideramos como el ultimo enlace entre la dirección y la operación, describa de manera directa al empleado, también va a influir en el nivel de información que se muestra en el mapa.

### **SINTEISIS:**

Definir el impacto final del CMI en una organización será siempre de manera subjetiva, independientemente del impacto financiero, organizacional y de mercado, esta la infinidad de procesos que se ven afectados por el cambio organizacional. El proceso de centralización ha sido exitoso. Sobre decir que, en el continente Americano, el proceso fue simultaneo en centro y Sudamérica, lo cual implicaba homogeneizar culturas y mercados totalmente diferentes, inclusive adquiriendo bancos existentes en algunos países, lo que implicaba cambiar totalmente la imagen pre-existente, de ahí que la estrategia debía ser tan especifica como el aseguramiento de su cumplimiento, fue el CMI la herramienta seleccionada y la apuesta que hace HSBC para su proyecto global. A diferencia de otras compañías, centralizar los beneficios en el área financiera y, sobretodo la reorganización del negocio son sus prioridades. Su implementación se centro en el área de dirección, apostando por el proceso de cascada que secunda a las implementaciones de nuevas directrices, a diferencia de otras compañías en donde el involucramiento del individuo es prioritario.

Considerada como el tercer proveedor de servicios no bancarios mas grande del mundo con presencia en 39 países perteneciente al grupo DaimlerChrysler. En México, el 50% de los vehículos comerciales son financiados por esta firma.

Misión:

Empresa comprometida a brindar excelentes servicios financieros, los cuales:

- Crean valor a nuestras marcas, distribuidores y clientes
- Contribuyen al éxito financiero de DaimlerChrysler
- Proveen oportunidades gratificantes a nuestros empleados y comunidades

visión:

Ser la primer opción como proveedor de servicios financieros para nuestros distribuidores y clientes en sociedad con nuestras marcas automotrices.

Los objetivos de esta implementación son:

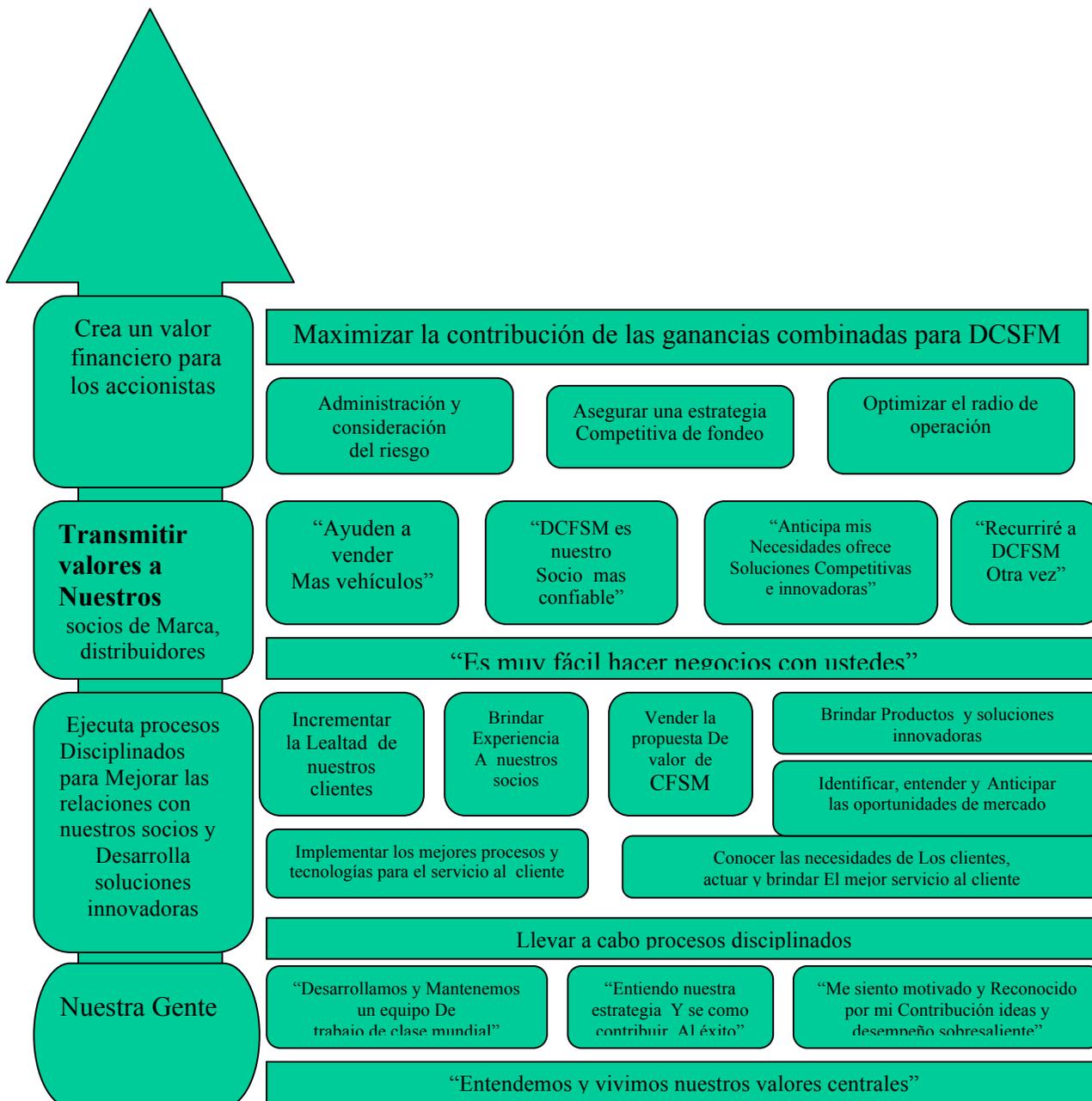
- Ser una de las 10 mejores empresas para trabajar
- Numero 1 en satisfacción al cliente
- Numero 1 en satisfacción al distribuidor
- Numero 1 en radio de operación
- Numero 1 en rentabilidad

## 5 PRINCIPIOS PARA ORGANIZACIONES ENFOCADAS EN LA ESTRATEGIA



Como podemos apreciar en el diagrama de los principios organizacionales de DCSFM, esta plasmada la forma de pensar de la dirección respecto a la implementación. Esta compañía hizo especial énfasis en desarrollar la comunicación de su estrategia, es decir, generando valor a través del conocimiento, para lo cual era necesario el trabajo en conjunto entre la dirección general, Strategic Management Office (Posición que David Norton cita OJO CITAR LA REFERENCIA como necesaria en la empresa y que monitorea la aplicación del CMI) y el departamento de comunicación.

El mapa estratégico diseñado por DCSFM para los cuatro niveles (Financiero, clientes, estructura interna y gente) es el siguiente, en Julio 2005 fue el lanzamiento de Balanced Strategy el plan diseñado por la dirección:



El mapa previo muestra la manera en que el equipo de comunicación utilizó el lenguaje para, de manera personal, crear identidad entre la actividad, la meta y el responsable, situación que se vio reforzada con la implementación del Cuadro de Mando Integral personal, a la par, implementaron desayunos con personal seleccionado y la dirección general para desarrollar el tema, nombraron “Measure Coordinators” responsables de consolidar los resultados de los indicadores, así como analizar, apoyar e investigar sugerencias para su modificación y mejor comprensión. Se implementaron reuniones periódicas para discutir problemas y desafíos que implican la implementación y el seguimiento de la metodología, así como para descubrir elementos de valor que la enriquezcan. también, se creó una revista interna de comunicación especializada en CMI, simulacro de Jeopardy cuyas preguntas eran todas con información relativa a la implementación de la estrategia, el propio sitio de internet de la compañía, permite, la consulta sobre el desempeño de la aplicación del CMI, así como incentivar la discusión en los blogs del propio portal.

Podemos mencionar que DCSFM se encuentra en la primer etapa de implementación, apostaron por la comunicación, la educación y el bienestar del empleado, parte fundamental en el desarrollo de la estrategia. El CMI implementado en el año 2005 continúa con la búsqueda de los objetivos planteados en un inicio, al año 2006 la empresa obtuvo el lugar 28 de 244 empresas en el listado “Great place to work”, siendo su objetivo aún pendiente ser una de las primeras 10, el equipo directivo identificó acciones a implementar derivado de la transparencia e indicadores implementados, la compañía implementó el buzón de sugerencias “Bright Ideas”, cuyas innovaciones han impactado en los cuatro niveles del CMI. En México, pocas empresas se preocupan por incentivar la participación de los empleados, normalmente las corporaciones generan un sentimiento de poco impacto de las actividades individuales, este método además de involucrar al personal, asegura la comprensión de los objetivos corporativos, el resto de los niveles del CMI se verán impactados en el corto plazo, así lo entendió esta compañía y, aun cuando el resto de los indicadores comiencen a generar el impacto de esta implementación, fijó una base de sinergias con los empleados que aseguran el nivel de operación y la consecución de las metas planteadas.

## CASO DE EXITO

### Wyeth Pharmaceuticals México

Es la compañía de investigación farmacéutica mas grande del mundo. Líder en descubrimiento, desarrollo, manufactura y comercialización de medicamentos biotecnológicos, vacunas y productos de libre acceso que mejoran la calidad de vida de la gente en todo el mundo

Misión:

Crear productos farmacéuticos y productos para el cuidado de la salud que mejoren la calidad de vida de nuestra sociedad y generan beneficios para nuestros usuarios y accionistas.

visión:

Queremos ser los lideres para alcanzar un mundo mas sano; para lograrlo, en Wyeth vivimos nuestros valores de Calidad, Integridad, Respeto por los demás, liderazgo y trabajo en equipo.

Razones de implementación del Cuadro de Mando Integral:

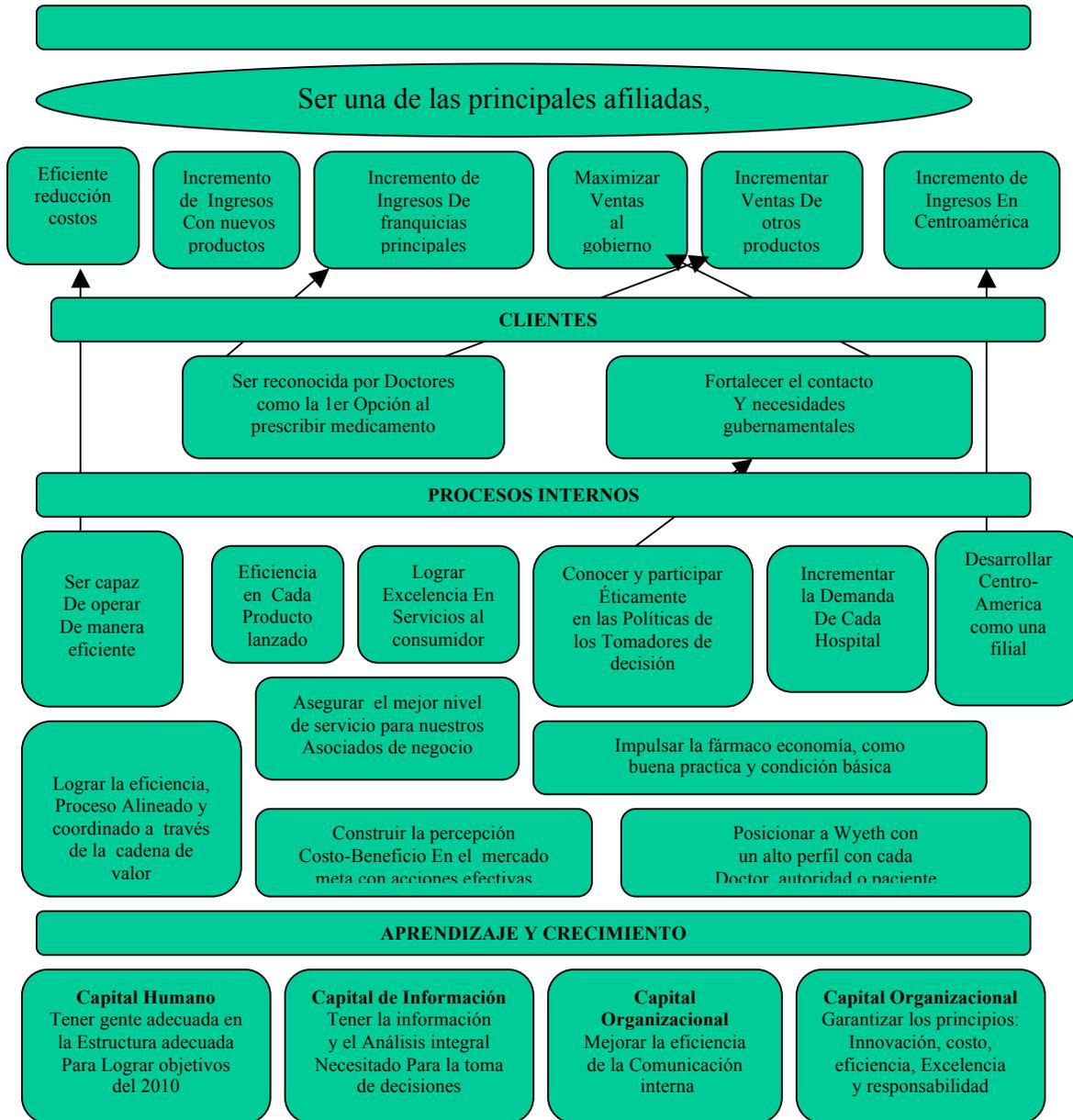
- En busca de un futuro sustentable
- Plantear un proceso anual de planeación vs proceso continuo
- Alinear a las unidades de negocio
- Sinergia en el talento de la organización
- comunicación de la estrategia

Wyeth se planteo implementarlo no en un momento de crisis, sino al entender que el mejor momento para cuestionarse si una empresa va en el camino correcto es cuando se esta siendo exitoso, dado que no hay mayor riesgo estratégico que pensar que se obtendrán resultados asombrosos o diferentes hacienda las cosas de la misma manera.

Una de las bases teorías del CMI es la critica a lo estático de los presupuestos y su análisis anual, hoy en día la dinámica de los mercados exige un dinamismo que se tiene que implementar en la empresa, las reuniones del análisis estratégico implementadas en Wyeth han hecho que la planeación se ha vuelta mas fácil que nunca, ya saben exactamente lo que desean hacer, esto es esencial dado que la optimización en el uso de los recursos es fundamental para una multinacional, la redistribución de recursos financieros y humanos se ha vuelto una practica sencilla en la que la estrategia es la guía.

A continuación se muestra un resumido de el mapa estratégico de la compañía, como se puede apreciar el enfoque en los procesos internos es lógico si sabemos que la eficiencia del tiempo y de los recursos es la prioridad para su negocio, así quedo plasmado en el mapa creado por la gerencia de la compañía.

# MAPA ESTRATEGICO: GERENCIA GENERAL WYETH MEXICO



## **SINTESIS:**

Tal como se puede apreciar en su mapa estratégico, Wyeth México integro en el los elementos críticos del negocio, guías corporativas y locales, experiencia y visión de su futuro. Si analizamos la integración del cuadro, la empresa se enfoco en actividades que crean valor para pacientes, clientes, inversionistas y empleados, es decir los cuatro niveles del mapa.

En el mapa, se pueden apreciar algunas flechas que indican la correlación entre los niveles del mapa, aun cuando todos los apartados deben estar correlacionados con un objetivo directivo, se señalan aquellos que son los mas claros de seguir, por ejemplo la influencia y el interés del crecimiento en Centroamérica de la compañía. Otro ejemplo es la actitud de influir éticamente de manera active en la definición de políticas de los tomadores de decisiones, que aun cuando nace de un proceso interno, de aprendizaje que viene de un nivel inferior (aprendizaje), el impacto final es financiero, terminando en el incremento en las ventas al gobierno, este punto fue especialmente exitoso en el año 2005, cuando triplicaron las ventas gubernamentales, tal como se leerá mas adelante en los resultados de esta compañía .

De igual forma, se enfoco en aquellas actividades creadoras de valor para los cuatro niveles, sin dejar de lado, dado que es una empresa farmacéutica, enfocarse al descubrimiento de productos innovando de manera rápida y a costos efectivos, es decir continuar con productos seguros, de alta calidad y en forma eficiente.

Respecto a sus empleados, buscan un apego a los valores y sobretodo enfocarlos hacia la innovación, eficiencia de costos y de procesos, lo cual impacta directamente en lo referente a los objetivos financieros. El modelo de negocio en el que Wyeth esta inmerso implica que toda la compañía participe en estas bases de innovación y maximización de recursos.

## **RESULTADOS:**

En el año 2006 Wyeth México logro los siguientes reconocimientos:

- Incremento en ventas de \$75 MMUSD respecto al año anterior
- Triplico tres veces su participación en el Mercado de gobierno
- La satisfacción laboral de los empleados llego a un nivel del 96%
- Premio CONCAMIN de Ética y valores 2006
- Cuarto lugar en el Great Place to work 2006 (Revista Expansión)
- Mejor proveedor en categoría consumibles para Wal Mart México 2006
- Distintivo de Empresa socialmente responsable 2006

Wyeth México se planteo mejorar cada uno de los distintivos y el posicionamiento que tenia actualmente, eligió el CMI para consolidarse en el Mercado y, sobre todo, para asegurar mantener el nivel de servicio y el logro de objetivos planteados.

## CONCLUSIONES:

Hemos listado tres compañías ejemplo de implementación del CMI en México, todas ellas vuelcan en el su idea de negocio, su apuesta por diversos nichos y su manera de ver el futuro de la compañía. La crisis en ninguna de ellas dio origen a su implementación, la motivación fue el consolidar su negocio, asegurar la consecución de sus objetivos, mantener y mejorar los servicios o bienes ofrecidos, siempre respetando sus principios y valores, de ahí que, en los que estuvo disponible, se listo la misión y visión de las compañías.

En los casos de HSBC así como de DCFSM, se trata de servicios financieros el producto a ofrecer, parecería que en instituciones netamente de ofrecimiento financiero, existan objetivos adicionales que no sean específicamente financieros, estas empresas han observado que la fidelidad de el empleado y de los clientes internos y externos asegurara la recompra, objetivo que implica un servicio mas allá de la retribución económica y que es la única forma de permanencia.

Para HSBC, el poder asegurar que todas las filiales en el mundo logren el objetivo para lo cual la institución fue creada, es un trabajo difícil que requiere homogeneizar procesos u metas, sin embargo, las idiosincrasias tan diferentes entre países y entre continentes, obligan a implementar controles que aseguren el entendimiento de la estrategia global alimentada por aquellas implementadas de manera local. Tal como lo vimos en su mapa estratégico, el mantener una imagen corporativa, el incremento de la cartera de clientes así como la rentabilidad de sus operaciones abarcan la mayoría de los objetivos, el cliente como línea principal del logro de los objetivos. Hoy en día pocos saben que HSBC es de origen asiático, pero todos conocemos su slogan (“El banco local del mundo”), una clara reminiscencia de hacer ver que encuentras el mismo servicio e ideología en la sucursal que visites a nivel global. Solo el tiempo mostraba si la rentabilidad buscada fue la conseguida, lo que si es un hecho es que el posicionamiento global, su imagen y su constante nivel de implementación de innovaciones tecnológicas son conocidas estrategias a nivel comercial, ahora conociendo sus directrices corporativas en el mapa, comprobamos que este esta siendo aplicado de manera satisfactoria.

Por otro lado el caso de DCFSM es muy diferente, esto se debe al momento en que se encuentra el proceso de implementación, en lo personal, me llamo la atención la propuesta a nivel operativa que han implementado, la comunicación interna mediante las innovaciones inclusive con la creación de canales específicos de dialogo (revista, portal de internet, premios, etc.), es una muestra clara que la inversión de recursos y tiempo, así como la creación de un puesto para el monitoreo de la aplicación es la apuesta de la empresa por asegurar los objetivos particulares, en su mapa estratégico. Al mismo tiempo, el posicionar la imagen de la compañía como el mejor proveedor del servicio es otro punto que se manifiesta al leer el mapa, la empresa sabe que su contacto con el cliente es su personal, de ahí el esfuerzo por, primero tener un empleado contento con el lugar en el que trabaja, orgulloso de su empresa y orgulloso del producto que ofrece. Lo anterior asegura que el cliente tenga una información mas precisa, así como una retroalimentación para incentivar la retroalimentación de las expectativas del propio cliente. Esto se refleja también en la creación de los premios internos para las iniciativas al negocio.

Importante mencionar la manera tan ligada entre la visión y el mapa, puntualmente los objetivos están definidos y, en la medida en que estos estén claramente definidos, será mas sencilla su medición y comprensión por quienes participan en su alcance.

Como podemos apreciar, DCSFM tiene prioridad por la fortaleza de la estructura interna en el conocimiento del CMI y de la imagen ante el cliente, hasta ahora la iniciativa de la satisfacción del empleado es en donde el impacto del CMI es palpable.

Finalmente el caso de Wyeth México, ubicada en un sector que implica dinamismo en la investigación y el desarrollo es intrínseco el que se pretenda que al personal aplique los procesos de manera eficiente y es lo que busca la implementación del CMI, también tiempo la búsqueda de la penetración de Mercado en el ámbito gubernamental se ve principalmente reforzada en las estrategias del proyecto 2006-2010 de la compañía y de igual manera la intención de penetrar en la mente del consumidor. En este mapa se aprecia que el empleado no tiene contacto con el cliente final, de ahí que en el desglose de los objetivos no aparezca relación entre cliente y la estructura interna, algo que ejemplifica como el mapa puede no tener un seguimiento en todos los cuatro ámbitos, sin que eso signifique que no impacte en la parte del objetivo global.

Todos estos ejemplos son un reflejo de la intención, la interpretación de las estrategias y la habilidad de distinguir la mejor manera de impactar en el mercado interno y en el ámbito externo de la implementación del CMI.

## CAPITULO VI

### IMPLEMENTACION DEL CUADRO DEL MANDO INTEGRAL (CMI) EN LA EMPRESA SCOTTS DE MEXICO

El caso práctico a presentar se trata de Scotts de México SA de CV (SDM), empresa establecida en el año 2002 en México cuyo proyecto inicial consistía:

- Importar y comercializar productos fertilizantes e insecticidas de uso domestico,
- Establecer relaciones comerciales sólidas con comercios medianos y cadenas comerciales (Supermercados),
- Generar un mercado interno cuyo volumen de compra permita una producción local futura,

La organización interna al año 2006 se componía de la siguiente manera:

- Gerentes de cuenta para atender a las cadenas comerciales,
- Promotores en piso de venta mostrando el producto,
- Departamento de logística para atender los estándares de exigencia de los centros de distribución de las cadenas comerciales,
- Subcontratación de un almacén al norte de país para la administración de inventarios y entregas de producto,
- Oficinas centrales administrativas para la interacción entre la corporación-administración-vendedores-clientes
- Todos los empleados estaban contratados por un tercero, siendo SDM una empresa netamente de comercialización.

El formato anterior se había mantenido fijo hasta 2006, sin embargo los resultados operativos estaban lejos de convertirse en las metas fijadas en el origen de la inversión en México. En general la situación respecto a las expectativas se encontraban en la siguiente situación:

- Los convenios comerciales con los clientes eran todos desfavorables hacia SDM, descuentos, liquidaciones, devoluciones, uso de centros de distribución, etc., lo que representaba un duro impacto en las ventas netas de la compañía,
- La penetración en el mercado mexicano no había sido lo que se esperaba,
- El nivel de rentabilidad del negocio en México hacia cuestionar la permanencia del mismo en el país,
- El estado de ánimo de los empleados era en general de inseguridad ante la incertidumbre de la continuidad del negocio aunado a la subcontratación que les impedía sentirse parte de la empresa para la que trabajaban.
- La cantidad de clientes independientes (distribuidores) cada vez era menor
- Los costos del almacenaje y de distribución seguían incrementándose.

Hasta ese momento la administración del negocio definir los objetivos de la empresa, aun cuando la empresa originalmente estaba planteada como un acercamiento

al mercado mexicano esto se estaba logrando a un ritmo lento y a un muy costo muy alto.

A este momento sabíamos lo que no se había logrado, sin mencionar que la tendencia en ese momento ponía en peligro la permanencia de la empresa y lo más grave, no existía una manera en que se pudiera revertir la tendencia actual de la compañía.

Indudablemente era necesario definir las prioridades que se tenían:

- Definir las metas generales de la compañía,
- Definir las estrategias que permitieran alcanzar las metas y nuestros objetivos,
- Definir los objetivos particulares de la subsidiaria en México,
- Establecer la manera cuantitativa de evaluar periódicamente y de manera realista el logro parcial de nuestros objetivos que permitieran el aseguramiento del logro de la estrategia.

Administrar la empresa mediante indicadores financieros sería un error, dado que su evaluación es en periodos muy largos y no resultaba una herramienta dinámica y mucho menos adecuada para el problema que teníamos. Fue entonces que se pensó en el Balance Scorecard, al menos en el papel, resultaba ser la opción indicada para el la administración de la empresa.

Una vez tomada la iniciativa del Balance Scorecard (BSC), decidimos iniciar por “los principios”, así que comenzamos guiarnos y adecuar nuestra organización.

## I Liderazgo ejecutivo para movilizar el cambio

1. Cada líder de las áreas involucradas crearía su propio BSC y se comprometería a su implementación simultánea, la evaluación de resultados sería homogénea ,
2. Todos teníamos resultados poco satisfactorios, así que deberíamos definir un escenario que mostraba cada deficiencia de las áreas a fin de justificar el cambio articulado.

- El costo de venta de nuestros productos significaba el 62% de nuestras ventas netas
- Los gastos de almacenaje representaban el 34% del valor promedio de nuestros inventarios.
- El costo por enviar el producto a nuestros clientes representaba el 6% del valor de nuestras ventas totales
- El gasto para etiquetado y tarimas ascendió al 2.5% de las ventas totales
- Después de lo anterior, el margen bruto (antes de gastos de operación) de nuestra operación resultaba un muy pobre .6% de nuestras ventas totales

- El impacto de cuentas incobrables en nuestro estado de resultados era del 7% del total de la cartera
  - Las operaciones de tesorería habían logrado apenas un 1% del total del saldo promedio de bancos en el año
  - El tiempo de recuperación de la cartera en promedio era de 116 días
3. Increíblemente, hasta ese día, la empresa nunca se había planteado una estrategia, lo que es mas, no existía definición de la misión, visión para esta subsidiaria, así que la definimos:

## MISION

En Scotts de México nuestra misión es convertirnos en el proveedor por excelencia de productos relacionados con el cuidado, mantenimiento y embellecimiento de jardines, céspedes y control de plagas residenciales, así como ser una compañía rentable, preocupada primordialmente por el respeto y conservación del medio ambiente en nuestras comunidades.

## VISION

Ser en los próximos cinco años, la compañía líder y la marca más reconocida a nivel Latinoamérica en nuestro nicho de Mercado, con una participación mayoritaria en cada uno de los productos posicionados con nuestros distribuidores y cadenas comerciales.

Teníamos entonces un fin común definido, sin embargo aun era necesario permear la receta (estrategia) que permitiera que cada una de las áreas conociera los objetivos que se relacionara con sus actividades, antes de su definición establecimos tres ángulos para definir las estrategias:

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| Estrategias para crecer:   | Aquellas que asegurarán una mejora palpable y cuantificable de los resultados.  |
| Estrategias de excelencia: | La calidad en la elaboración de nuestras actividades entendidas como hacer las cosas bien y a la primera, permitirían crear una sinergia entre las áreas y las personas,  |
| Estrategias para ganar:    | Haríamos énfasis en la actitud que rompiera la inercia que arrastrábamos de ejercicios anteriores, motivar al empleado y al negocio para ganar, entendiéndose como cumplir los objetivos individuales de la operación, en cada actividad. |

Por otro lado, las estrategias para trabajar serian:

Crecer

- Enfocarnos a nuestro negocio principal
- Extender nuestra participación en nuevos mercados
- Introducir nuevos productos en el mercado
- Proveer producto que inspiren un estilo de vida relacionado con el cuidado del medio ambiente
- Conocer las necesidades de nuestros clientes
- Desarrollar una cultura del cuidado y embellecimiento de jardines particulares

Excelencia

- Desarrollar una cultura de alto rendimiento
- Generar innovación en todas nuestras áreas
- Fortalecer relaciones con nuestros clientes de cadenas comerciales
- Fortalecer nuestra infraestructura
- Demostrar una responsabilidad corporativa

Ganar

- Crear un ambiente laboral dinámico y productivo,
- Incrementar nuestro valor de mercado
- Crecer en valor para nuestros accionistas
- Generar una diferencia positiva en la comunidad.

Como traducir la estrategia a términos operacionales?

Habíamos definido la estrategia, sin embargo, la teníamos en papel, inclusive la habíamos comunicado a los empleados, al paso del tiempo seguramente nadie la recordaría, o en el mejor de los casos, la sabrían parcialmente por estar publicada en el tablero de la oficina sin saber siquiera de que forma eran participes o si la llevaban a cabo. Era entonces tiempo del siguiente paso, elaborar nuestro mapa estratégico. **Fig. 1**

Sobra decir que este mapa fue un primer experimento para la compañía en Junio de 2006, además del desconocimiento de la reacción de los empleados ante esta nueva propuesta, el mapa visualmente no era atractivo ni fácil de entender, en términos generales abarcaba los grandes retos de la compañía para el año 2007 y en búsqueda de marcar un ritmo hacia el año 2009, sin embargo no parecía que esta herramienta estuviera del todo lista para su implementación.

Tal como se puede apreciar, este mapa estratégico mantenía tres grandes temas con serias deficiencias que se identificaron meses mas tarde:

- a) Maximización de la utilidad con cada operación
  - Buscábamos la eficiencia operativa pero no teníamos definidos planes de entrenamiento,
  - Aún sin dichos planes, la falta de inversión en tecnología hacia aún más complicado lograr dichos cambios que se deseaban

- Había una intención de reestructurar las condiciones contractuales que se tenían de años atrás con los clientes y que representaban un ancla para el crecimiento de la empresa, sin embargo esto contravenía la intención de seleccionar rentabilidad, aún cuando ello significaba sacrificar a algunos clientes
- b) Incremento en ventas con cliente final
- Aquí, el enfoque se centraba en incrementar el conocimiento del producto para empleados de las cadenas comerciales, sin embargo, estos empleados raramente daban asesoría al cliente final, en varios de los casos inclusive recomendaban productos de la competencia
  - Deseábamos el reconocimiento del cliente final como la primer opción para el tipo de productos que vendemos, sin embargo no invertíamos en publicidad alguna
- c) Aprovechamiento de nuestros costos y reducción de gastos.
- La intención de posicionarnos como una empresa establecida en México no estaba acompañada de campaña de información alguna
  - Si no se conocía el producto ni la compañía, la percepción del cliente no era posible sino hasta que el producto fuera adquirido por el consumidor, sobre quien no se tenía estrategia alguna para acercarlo a nuestros productos.

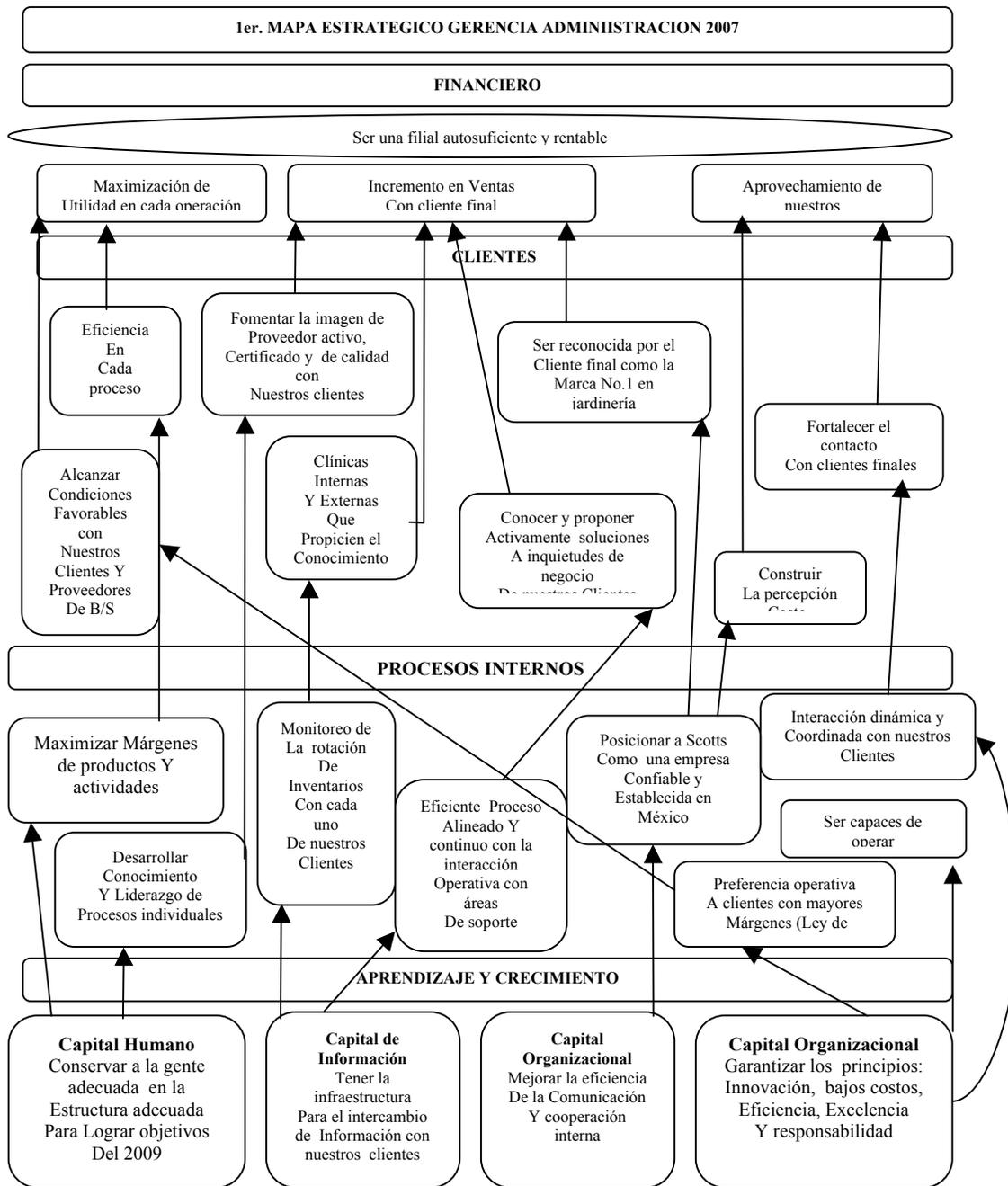


Fig. 1 El primer mapa estratégico elaborado por la administración de Scotts de México en el mes de Junio de 2006.

Al percatarnos de las complicaciones que iba a tener la implementación del mapa estratégico, este tuvo que ser reestructurado, pusimos especial énfasis en que la gente tuviera un entendimiento claro de lo que deseábamos, como en todo

El paso para continuar el seguimiento de los roles con la finalidad de asegurar el cumplimiento de la estrategia consistía en definir los indicadores que cuantificaran las actividades encaminadas para ese fin, tales indicadores

- Alto costos de nuestros productos
- Gastos de transportación incrementándose de manera constante
- Un margen muy pequeño en cada venta realizada
- Un área de tesorería que no generaba ingresos
- Un área de cuentas por cobrar que destruía la labor de venta y nos hacia perder con cada crédito otorgado
- Descontrol del área de logística y almacenaje, olvidando la labor de maximización del espacio y aprovechamiento de envíos de mercancía
- Contábamos con personal desmotivado que desconocía hacia donde se dirigía la compañía

La inexperiencia inicial en el diseño del mapa estratégico se había evidenciado en su aplicación, en buena medida esto lo recompusimos sobre la marcha, y en buena medida gracias a los indicadores que habíamos diseñado, los cuales, mostraban un efecto en otras áreas conforme se iban registrando, fue entonces cuando decidimos re-diseñar el nuestro mapa estratégico, inclusive el anterior era poco amigable, las rutas se confundían y la gente, visualmente, lo veía como algo mas en su lista de tareas, había que involucrarlos activamente.

Los tres temas estratégicos sobre los que nos guiaríamos serian:

- 1.- Priorizar la rentabilidad antes que la venta
- 2.- Consolidación con grandes consumidores
- 3.- Aprovechamiento de nuestros recursos

#### **Priorizar la rentabilidad antes que la venta**

El vicio de las empresas que magnifican el objetivo de las ventas, es crear empresas perdedoras de poca rentabilidad, los descuentos, las devoluciones, los gastos se salen de control si esto no es administrado de manera responsable y enérgica por parte del área financiera. La empresa estaba logrando los objetivos de crecimiento de ventas, a costa de la rentabilidad, era necesario listarlo como un objetivo inmediato.

#### **Consolidación con grandes consumidores**

Originalmente, el negocio estaba enfocado a grandes cadenas comerciales y a distribuidores que permitieran llegar a clientes que no tenían acceso a los supermercados o tiendas especializadas, partiendo de esa premisa, teníamos mas de

40 clientes que involucraban una inversión de recursos, que generaban ventas, pero cuya satisfacción involucraba pérdidas en cada operación. Al realizar el análisis de la Ley de Pareto no fue nada nuevo el encontrarnos con 13 clientes que hacían el 85% de las ventas, con esa base era necesario iniciar una re-evaluación de nuestros clientes y consolidar aquellos cuyas necesidades pudieran ser cubiertas por uno de nuestros distribuidores, esto debía ser primordial para la consecución de nuestros objetivos.

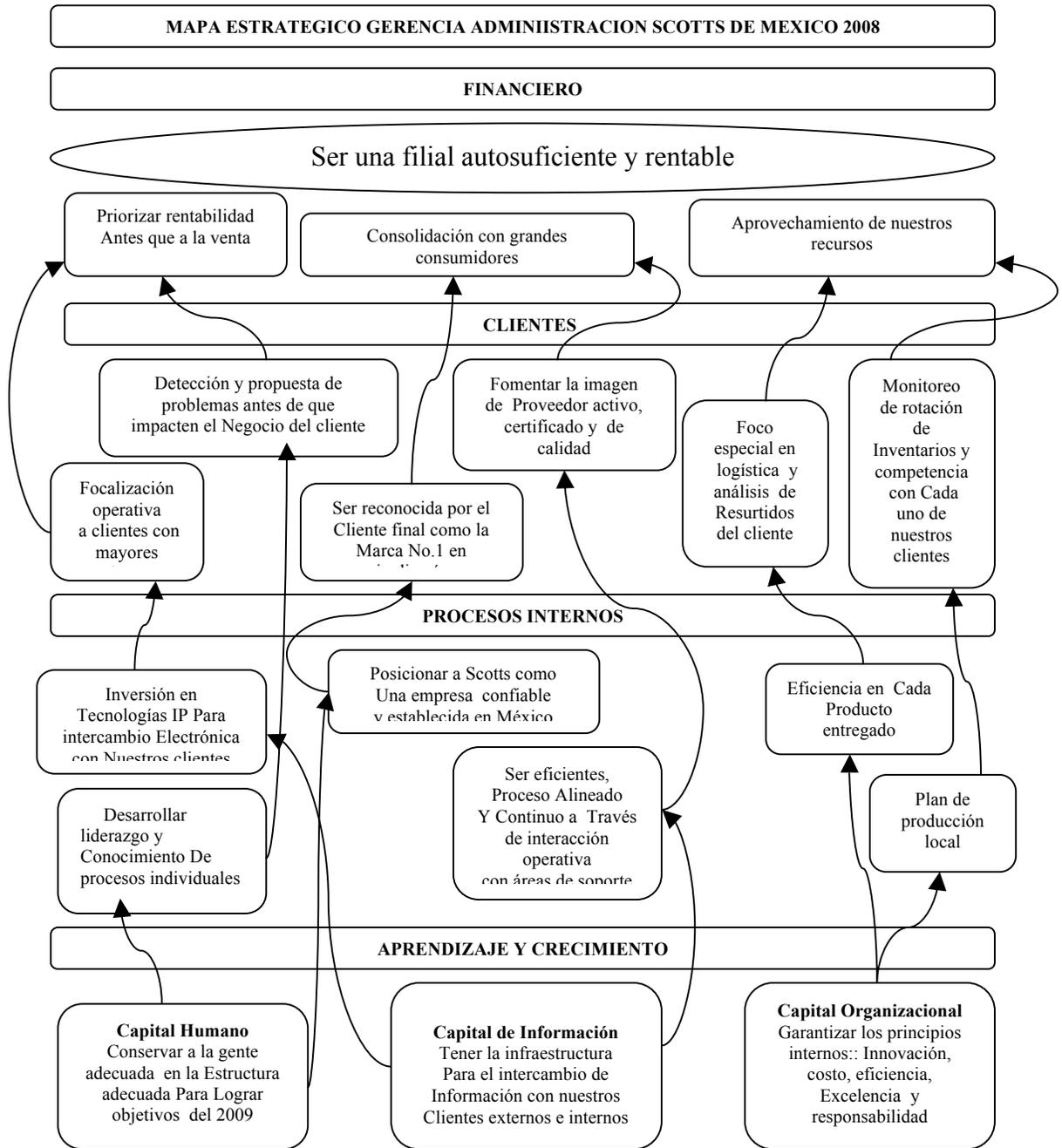


Fig. 2 Mapa estratégico final 2007-2009.

## Aprovechamiento de nuestros recursos

Este tema se dirige principalmente a los recursos materiales y humanos, no había inversión en tecnología que permitiera depurar las operaciones manuales y repetitivas que se venían realizando desde hacia dos años, esto impactaba directamente en la actitud del personal, realizaban la misma actividad durante largo tiempo, lo cual generaba una actitud que mataba la innovación, los procesos no se cuestionaban, este punto no era solo para generar un mejor resultado palpable, era, sobre todo, para cambiar el ánimo y la manera de hacer las cosas en la empresa.

El siguiente paso era definir la manera de medir y cuantificar los resultados, muchas actividades eran realizadas y prioritarias, sin embargo reflejar en números sería complicado.

### Priorizar la rentabilidad antes que la venta

Tema Estratégico	Indicador	Unidades de Medida	2006	2007
Priorizar rentabilidad	Operación de tesorería	Intereses ganados en el año previo/intereses ganados en el año corriente	\$220,165 /\$820,438 = <b>273%</b>	\$820,438/\$2,200,723 = <b>168%</b>

Este indicador muestra el impacto que las operaciones de tesorería tienen en los flujos de efectivo. Era poco entendible el potencial que se estaba desaprovechando por desestimar estas operaciones que requieren de seguimiento diario, contábamos con personal de tesorería que se encontraba metido en un ciclo improductivo, quienes inmediatamente después de ver el espectacular despegue del primer año (Una variación en el beneficio de intereses del 273% contra 2005) se entusiasmaron con la idea de ver reflejado de manera mensual como se incrementaban los ingresos. Por supuesto el impacto fue inmediato, la actitud y la cuantificación financiera mostraron a quienes integraban el grupo como impactaban en las finanzas de la compañía, únicamente alineando sus actividades diarias hacia donde priorizaríamos la actividad.

Tema Estratégico	Indicador	Unidades de Medida	2006	2007
Rentabilidad antes que la venta	Enfoque en clientes principales	Utilidad / Numero de clientes	\$7,500,000 /52 = <b>\$144,231</b>	\$8,890,000/21 = <b>\$423,333</b>

El personal de ventas era exigido en la búsqueda de nuevos clientes, tomando en cuenta que la compañía no vende al consumidor final era necesario buscar canales de distribución que abracaran aquellos lugares en donde las grandes cadenas comerciales no llegan, sin embargo el aumento significativo de actividades no se reflejaba en la rentabilidad, al analizar cada operación, nos encontrábamos con clientes pequeños cuya satisfacción



no contemplábamos el costo beneficio, de tener ocupado a una persona cuyas actividades adicionales se veían mermadas por el tiempo dedicado a facturar.

De ahí que en el año 2006 se diseñó este indicador, que monitoreara la generación de facturas y cuyo responsable planteara las soluciones, de hecho este indicador es fundamental para el cumplimiento del tema estratégico que pretende dedicar más tiempo a nuestros mejores clientes transfiriendo a distribuidores, a aquellos que implicaban tan específicas y tan atípicas condiciones que consumían tiempo valioso con otros clientes.

La mejora fue muy por encima de nuestros mejores pronósticos, las ventas seguían superando el presupuesto anual y, si ya era una sorpresa mayúscula la disminución del 71% en el primer año, el 2007 fue impactante, era un promedio de tres facturas al día!, definir un objetivo de este tamaño era impensable, sin embargo, los planes diseñados para que esta mejora pudiera darse incluían:

- Implementación de facturación electrónica, lo que permitía facturar varias líneas diferentes de producto en una sola emisión.
- Aumento en los montos mínimos de compra.
- Inversión en automatizar el procesamiento de ordenes de compra a fin de que la factura se generara de manera inmediata y con mínima participación de personal.

<b>Tema Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidades de Medida</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Consolidación con grandes consumidores	Antigüedad de la cuenta por cobrar.	Saldo cuenta por cobrar >90 días/ Saldo de clientes del mes	\$13,684,010/ \$81,019,170 = <b>17%</b>	\$380,490/ \$78,422,640 = <b>0%</b>

Considerando una estrategia agresiva dentro del área de tesorería era necesario acelerar los tiempos de nuestro flujo de efectivo, situación que debía empezar por la recuperación de cartera. Resultaba fundamental hacer hincapié con el área de cuentas por cobrar acerca de la necesidad de definir claramente los límites y los días de crédito para nuestros clientes, los plazos permisibles de la antigüedad de la cartera, en general poner las condiciones de crédito y hacerlas efectivas.

Con dicha estrategia, nos encontramos innumerables inconsistencias, saldos de clientes que ya no existían, adeudos cuyo producto había sido devuelto en el pasado y nunca descontado del saldo del propio cliente, saldos cuya antigüedad resultaba mayor a dos años sin seguimiento algunos, entre otros muchos problemas que mostraban la falta de seguimiento total en la cobranza, resultando en cantidades irreales que eran un enorme problema para la confiabilidad de nuestras cifras. Tomando en cuenta esta situación, no solo era un indicador para una mejora cuantificable del proceso, sino una emergencia para poder presentar cifras confiables a la directiva de la empresa, situación que paulatinamente se logró, nuestras metas, dada la gravedad de la situación fueron agresivas y determinantes para la permanencia de la gente en su puesto.

Al final del año el objetivo se logro, habiendo entendido la problemática de no controlar los saldos de nuestros clientes y sus consecuencias en todas las áreas, establecimos entonces que de aquí en adelante la meta original se convertiría el objetivo mínimo.

#### Aprovechamiento de nuestros recursos

Tema Estratégico	Indicador	Unidades de Medida	2006	2007
Aprovechamiento de nuestros recursos	Inventario obsoleto o de lento movimiento	( Inventario sin movimiento año actual - Inventario sin movimiento año actual) / Inventario sin movimiento año actual	(\$1,847,782-\$1,909,273)/\$1,909,283 = <b>-3.2%</b>	(\$1,538,289-\$1,847,782)/\$1,538,289 = <b>-16.7%</b>

Al igual que el resto de los indicadores, el monitoreo mensual de esta partida permitió el aseguramiento del objetivo final, centrar la atención en el inventario que no se desplaza, aplicando planes de acción que permitieran una estrategia de calidad para este producto, el cual genera gastos de almacenaje, gastos de logística y operación, así como gastos de merma que, por el tiempo que lleva almacenado, se generaban continuamente. La tarea era clara, darle salida al producto rezagado, reacondicionándolo para la venta, donándolo o conociendo a fondo la problemática de la falta de desplazamiento. Inclusive en uno de los casos, el producto durante mas de un año no rotaba, debido a que tenia un digito diferente en el código de barras contra el que estaba dado de alta en el sistema del almacén, por ende, el capturista tomaba el numero original y pedía se surtiera dicho producto, dejando aun lado cientos de cajas que por un digito nunca iban a ser solicitadas. Este tipo de identificación de problemas, solo se logra enfocándonos en problemas específicos que generaban gastos continuos, personal que había quedado libre al disminuir nuestro numero de clientes fue asignado a esta tarea, al monitoreo del producto de lento desplazamiento, generando un ahorro en almacenaje y aprovechando el producto con el que ya contábamos en lugar de realizar nuevas compras.

Tema Estratégico	Indicador	Unidades de Medida	2006	2007
Aprovechamiento de nuestros recursos	Administración de almacén	Promedio mensual Costo de Almacenaje/Promedio mensual del valor del inventario	\$387,796/\$14,522,515 = <b>2.67%</b>	\$241,708/\$13,006,518 = <b>1.86 %</b>

Este indicador en especifico fue diseñado para cuidar el incremento anual que mostraba el costo de la ocupación del almacén, debido al contrato que teníamos, cada tarima que entraba al almacén así fuera el día ultimo de cada mes, pagaba costo de almacenaje por el mes completo, a la par, incurriamos en el costo de ingreso de producto, el cual se cobraba cada vez que una tarima entraba al almacén, aun cuando fuera una devolución, por ende, era urgente o renegociar las condiciones contractuales o monitorear y administrar la manera en que movíamos el producto. Como se podrá observar, hubo en el primer año una mejor de 0.8%, lo que implicaba que se había logrado con este indicador, disminuir un 30% del costo de almacenaje mensual. Como se logro esto?:

- A partir de la implementación del indicador, ningún producto sería recibido después del día 20 de cada mes,
- Se redistribuiría el producto de tal forma que la ocupación del almacén fuese menor,
- Para el inventario dañado o considerado merma, se estableció un plan de donación continua que permitiera enviar ese producto a instituciones que lo necesitaran, evitando así el costo de almacenaje de dicho producto.
- Nuestro proveedor de almacén debía enterarnos cada mes sobre posibles soluciones para producto sin movimiento, que, aunado al indicador de inventario obsoleto, podíamos diseñar estrategias de salida para este tipo de inventario.

Todos los puntos anteriores dieron como resultado los ahorros de costo mencionados en el primer párrafo, su implementación fue inmediata y será permanente, esto es uno de los puntos que el BSC deja para siempre en las compañías, nuevas actividades cuyos resultados de implementación permanente serán siempre en beneficio de la propia compañía, es decir, llegan para quedarse.

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES

La porción practica del presente trabajo se puede describir con base en el trabajo de Cy Charney “*Leaders toolkit: Hundreds of Tips and Techniques for Developing the Skills You Need*” **14** describe el CMI como un “Performance Index” (Índice del desempeño) el cual describe el proceso de implementación muy similar a lo que aplicamos en nuestra practica y que enriquecido con nuestra experiencia podríamos concluir como pasos de implementación del CMI como:

1. Definir la misión de la organización
2. Identificar Indicadores clave de desempeño y formula la tabla con valores asignados. Indicadores clave de desempeño ligados directamente con la misión y que definen como los accionistas pueden medir su propio nivel de satisfacción, dichos indicadores deben tener las siguientes características:
  - De fácil obtención
  - Ser exactos
  - Deben medir aquello sobre lo cual los accionistas tienen control
3. Establecer niveles de desempeño
  - Definición de metas, involucrando al personal a fin de que las haga suyas
4. Definir metas parciales, a fin de determinar los avances hacia la meta a largo plazo
5. Determinar niveles de bajo desempeño. Define que tan bajo puede ser el desempeño si los procesos fallan. Aunque no es lo que esperamos, puede ser que el desempeño no siempre mejore, sobre todo en procesos cíclicos.
6. Establecer la importancia relativa de varias actividades de acuerdo al peso en el CMI.
7. Planear siempre la constante mejora y cambio de las metas para asegurar el logro de las metas a largo plazo
8. Realizar juntas de evaluación regularmente, de preferencia de manera mensual.

En el año 2006 nuestra empresa se encontraba en el punto en el que las cosas tenían que mejorar si o si, a mi llegada sabíamos que el personal no tenia claro hacia donde se dirigía la empresa, peor aun, la información no se difundía y ninguno de los empleados conocía el impacto real de sus actividades en la empresa. Fue entonces cuando se decidió implementar el BSC, indudablemente la primer herramienta a utilizar fue nuestro primer intento de mapa estratégico, así como su segunda y definitiva versión para 2007, este lo publicamos y lo distribuimos en la compañía, se explico como debía leerse y como seria cuantificado mediante los indicadores diseñados.

La implementación transcurrió siempre con modificaciones continuas, ese dinamismo que en el primer año no lo consideramos como algo que debíamos hacer de manera constante, situación que modificamos en el segundo año y que mostró lo dinámico y continuo que debe ser la implementación y evaluación del BSC y en general de la implementación de la estrategia.

Tratamos de no bombardear al personal con tareas adicionales, sino simplemente ligar su actividad principal a la estrategia, los números mostraron hasta donde podíamos llegar y esto se reflejó inmediatamente en las mejoras continuas de nuestro proceso. Las mejoras fueron inicialmente trascendentes y colocaron muy altas las expectativas, sin embargo el personal pudo darse cuenta de hasta donde podía llegar definiendo las prioridades de la empresa, aun cuando de inicio había apatía respecto al programa, cada uno de ellos se fue involucrando paulatinamente al observar como los indicadores presentaban una mejora continua en sus resultados. De manera lógica algunas áreas y actividades reportaron cambios mas significativos que otras, en buena medida debido a los malos resultados previos que habían presentado, sin embargo todas de alguna manera mejoraron y devolvieron la confianza al personal.

Cabe mencionar que en ningún momento tocamos el punto de motivar a los empleados con incentivos económicos o premios de alguna índole para una aplicación exitosa de nuestros indicadores, resultaba evidente la situación complicada de la compañía y todos de manera consciente sabían que debíamos mejorar o el riesgo de un impacto devastador nos iba a alcanzar tarde o temprano. Diseñamos los indicadores buscando que el logro de cada uno trajera consigo la interacción con otras áreas y con ello estas también pudieran alcanzar los propios, así, como lo muestran los números presentados en este capítulo, logramos salvar de un momento de crisis a la empresa y la colocamos con oportunidad de crecer en diversas áreas.

Al cierre de este trabajo las expectativas del nuevo año son muy altas, los resultados de los indicadores implementados hicieron evidente que había múltiples áreas de oportunidad cuya observancia logro mejoras en áreas con las cuales interactuaba, los resultados financieros fueron muy diferentes a los años anteriores para este nuevo periodo pusieron sobre la mesa la idea de una administración eficiente y dirigida a objetivos que se habían alcanzado, por lo que habíamos enseñado hasta donde podíamos llegar.

Es importante establecer en este capítulo las dificultades que se pueden presentar en la implementación de este sistema, es conocido que no siempre las mejoras pueden medirse o ligarse a esta teoría como las “mejoras organizacionales” pues las eficiencias pueden no ser producto de metas sino de mejoras ligadas a otras circunstancias como, por ejemplo, un cambio en la medición de la propia actividad.

Otra limitante pueden ser, lo mismo que este trabajo enfrente, la limitada bibliografía que hay sobre esta teoría, inclusive, dada lo joven que es el propio concepto ha sufrido varias modificaciones en los últimos años (situación que seguirá siendo de esta manera), podemos decir que no es un concepto estático, inclusive, aun cuando hemos listado casos de éxito podemos ver que nuestra implementación difiere de la implementación de las grandes compañías y, sobre todo, difiere de una compañía a otra, con lo que una compañía

considera CMI dista de lo que otra puede estar implementando, no en sus bases si en sus formas, ello es una ventaja en la adaptabilidad de la teoría pero impacta directamente en la teoría al ser poco homogénea, lo que se puede ver en la cuantificación de los indicadores y su peso en el CMI.

También, son pocos los casos de éxito conocidos, de hecho salvo las compañías que citamos en este trabajo son conocidos gracias a la propia información que en los congresos sobre esta teoría se proporcionan, no es común entre los gerentes de empresas en México y menos en MiPYMES, en buena medida esta teoría esta naciendo y la multiplicación de su implementación enriquecería y mejoraría el concepto, al ser pocas las gerencias que lo utilizan este proceso será lento. Ciertamente que deja en la indefinición varios sistemas de control que quedan a libre interpretación, lo cual hace complicar la manera de implementarlo. **15**

Un factor en contra adicional es el idioma original del CMI contra la implementación en habla hispana, ejemplos son: *design, use, implementation*, pueden ser confusas al definir como etapas de aplicación y siendo traducidas de acuerdo a la interpretación de quien lo implementa, este mismo trabajo tuvo que tener una definición propia que puede variar de la definición original por Norton y Kaplan.

Es un hecho que las compañías implementan esta teoría en tiempos diferentes de acuerdo a sus propios procesos y, sobre todo, con metas totalmente opuestas entre una empresa y otra, de cualquier manera esto también es una ventaja, pues es moldeable su implementación y no constituye una gran inversión de infraestructura para llevarlo a cabo.

Podemos finalizar nuestro trabajo mencionando que importantes compañías internacionales, incluyendo dependencias gubernamentales, implementan el CMI y, al igual que nuestro caso práctico, el CMI mejora el desempeño organizacional.

## Bibliografía:

- 1 Robert S. Kaplan y David P. Norton, *“Having Trouble with Your Strategy?, Then Map It”*, *Harvard Business Review* (Septiembre-Octubre 2000): 167-175
- 2 Robert S. Kaplan y David P. Norton: “Mapas estratégicos” (Barcelona, Gestión 2000, 2001): 35
- 3 Robert S. Kaplan y David P. Norton: “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral” (Barcelona, Gestión 2000, 2001): 14
- 4 Ibid., 14.
- 5 Ibid., 14.
- 6 Balanced Scorecard Summit Octubre 2006 Taller Practico de diseño de Mapa Estratégico Día 1 Presentación PFD Hoja 9
- 7 Robert S. Kaplan y David P. Norton: “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral” (Barcelona, Gestión 2000, 2001): 25
- 8 Ibid., 17
- 9 Balanced Scorecard Summit Octubre 2006 Taller Practico de diseño de Mapa Estratégico Día 1 Presentación PFD Hoja 10
- 10 Robert S. Kaplan y David P. Norton: “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral” (Barcelona, Gestión 2000, 2001): 18
- 11 Robert S. Kaplan y David P. Norton: “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral” (Barcelona, Gestión 2000, 2001): 19
- 12 Presentación Curso: “Indicadores Gerencia US 05” Profesor Fernando Criado García-Legaz, Universidad de Sevilla 2005.
- 13 Ibid.
- 14 Charney Cy, *“Leaders toolkit: Hundreds of Tips and Techniques for Developing the Skills You Need”* (USA, AMACOM): 233,234
- 15 Fabian De Geuser, Stella Moraj, Daniel Oyon: “European Accounting Review: *Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence of its Effect on Performance*” (HEC Lausanne, Suiza, ESCP-EAP Paris France) May 2009 24-27

George A. Steiner: “Planeación estratégica” (México, Cecsca, 2004)

Robert S. Kaplan y David P. Norton: “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral” (Barcelona, Gestión 2000, 2001)

Robert S. Kaplan y David P. Norton: “Mapas Estratégicos” (Barcelona, Gestión 2000, 2004)

Nacional Financiera (NAFINSA, Banca de Desarrollo), Administración, Filosofía Empresarial: (Diciembre 2007) <http://www.nafin.com/portalfn/content/herramientas-de-negocio/fundamentos-de-negocio/administracion.html>

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) Información estadística, Estudios Económicos (Octubre 2006)  
<http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=10206>