

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA,
ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología
Balanced Scorecard en una empresa del sector de la construcción.**

T E S I S

que presenta para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

GLEISY MARIEL VAZQUEZ LAGARDE

**DIRECTOR DE TESIS:
DRA. JANETTE BRITO LAREDO**

**CO DIRECTORA DE TESIS:
DRA. REYNA VIRGINIA BARRAGÁN QUINTERO**

TIJUANA, B. C.

JUNIO DE 2020

Agradecimientos

Gracias a todos los que participaron en este proyecto, por sus comentarios y recomendaciones, así como por los buenos momentos y las experiencias obtenidas durante estos últimos dos años, a quienes con su presencia hicieron de este viaje una gran aventura.

Gracias por la paciencia, la amistad y la confianza.

ÍNDICE

	<u>Página</u>
Capítulo 1. Planteamiento del problema	7
1.1 Introducción	7
1.2 Justificación	8
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo general	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Preguntas de investigación	11
1.5 Viabilidad y alcances	11
1.5.1 Viabilidad	11
1.5.2 Alcances	11
1.6 Conclusión	12
Capítulo 2. Marco contextual	13
2.1 Importancia y clasificación de las PyMEs	13
2.2 PyMEs a nivel internacional	14
2.3 PyMEs en Latinoamérica	17
2.4 PyMEs en México	18
2.5 PyMEs en Baja California	21
2.6 Conclusión	22
3.1 Competitividad en las PyMEs	23
3.2 Control de gestión	25
3.3 La planificación estratégica	28
3.4 Modelos de planeación estratégica	30
3.5 Declaraciones estratégicas	35
3.5.1 Misión	36
3.5.2 Visión	37
3.5.3 Valores	38
3.6 Análisis estratégico	39
3.6.1 Análisis interno	39
3.6.2 Análisis externo	40
3.6.3 Análisis FODA	41
3.6.4 Matriz FODA	43
3.7 Balanced Scorecard	44
3.7.1 Perspectivas	47
3.7.2 Perspectiva financiera	48
3.7.3 Perspectiva de clientes	48
3.7.4 Perspectiva de procesos internos	49
3.7.5 Perspectiva de formación y crecimiento	49

3.8 Objetivos estratégicos	50
3.9 Mapa estratégico	51
3.10 Conclusión	52
Capítulo 4. Metodología	53
4.1 Definición conceptual de las variables	53
4.2 Enfoque de la investigación	53
4.3 Diseño de la investigación	54
4.4 Horizonte espacial y temporal	54
4.5 Sujeto de estudio	55
4.6 Técnicas de recolección de datos	55
4.7 Instrumento de recolección de datos	55
4.8 Análisis e interpretación de datos	55
4.9 Conclusiones	56
Capítulo 5. Estudio de caso	57
5.1 Datos generales de la empresa	57
5.1.1 Misión	57
5.1.2 Visión	58
5.1.3 Valores	58
5.2 Análisis de la situación	58
5.2.1 Factores internos	58
5.2.2 Factores externos	61
5.2.3 Análisis FODA	63
5.2.4 Describir el nivel de control de gestión	64
5.2.5 Limitaciones	64
5.3 Perspectiva financiera	65
5.3.1 Fases del ciclo de vida	65
5.3.2 Objetivos	65
5.4.1 Segmentación del mercado	67
5.4.2 Objetivos	67
5.5 Perspectiva del proceso interno	69
5.5.1 Objetivos	69
5.6 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	71
5.6.1 Objetivos	71
5.7 Mapa estratégico	73
6.1 Conclusiones	75
6.2 Recomendaciones	77
Referencias bibliográficas	79
Anexos	90
1. Matriz de congruencia	90

Índice de tablas y gráficos

Tabla

Página

Tabla 1 Número de empresas por tamaño en México	8
Tabla 2 Clasificación de las PyMEs por número de empleado	13
Tabla 3 Distribución de PyMEs del mundo por región en millones	14
Tabla 4 Estratificación de las PyMEs en México	17
Tabla 5 Análisis FODA de Constructora de la Baja	63
Tabla 6 Objetivos e indicadores de la perspectiva financiera	66
Tabla 7 Objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes	68
Tabla 8 Objetivos e indicadores de procesos internos	70
Tabla 9 Objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	72

Gráfico

Página

Gráfico 1 Número de PyMEs en Baja California por actividad económica	20
Gráfico 2 Ciclo de control	25
Gráfico 3 Modelo de David para la administración estratégica	31
Gráfico 4 Las cuatro perspectivas del BSC	32
Gráfico 5 Modelo de Planeación Estratégica Aplicada	34
Gráfico 6 Matriz FODA	43
Gráfico 7 Elementos relacionados con el diseño del BSC	45
Gráfico 8 Modelos de implantación en el BSC	46
Gráfico 9 Mapa estratégico de Constructora de la Baja	73

Capítulo 1. Planteamiento del problema

En este capítulo se expone la justificación del presente trabajo donde se diseñó el *Balanced Scorecard* (BSC) para una empresa constructora como una herramienta de control de gestión; se presenta una breve introducción al tema de la planeación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), la justificación del trabajo, los objetivos generales y específicos, las preguntas de investigación, la hipótesis, la viabilidad y alcance.

1.1 Introducción

La necesidad que tienen las empresas de buscar una mejora competitiva sostenible ha sido un factor clave en los últimos años para el desarrollo y la implementación de las prácticas gerenciales que implican la medición del desempeño organizacional a través de la identificación de estrategias corporativas a corto, mediano y largo plazo, para el establecimiento de objetivos cuyo cumplimiento pueda ser medible utilizando un conjunto de indicadores que permiten un control más estricto y puntual de los resultados, lo cual a su vez permite evaluar y adaptar las estrategias de la organización para obtener el mayor potencial posible auxiliado de las herramientas de control de gestión (Finali y Chacín, 2014).

Los sistemas de control de gestión son herramientas que se han utilizado en la mayoría de los sectores empresariales con la intención de obtener una ventaja competitiva; sin embargo, en el sector de la construcción esta premisa se ve contrariada a pesar de la naturaleza del entorno operativo, el cual es altamente dinámico y competitivo, se beneficia significativamente de la utilización de herramientas para la planificación y el control estratégico (Giménez, García y Madrid 2017).

Las organizaciones que utilizan la planeación estratégica suelen sobresalir en relación con aquellas que no lo hacen. La correcta alineación entre la estrategia, los recursos y los procesos tiene un efecto positivo en los resultados de la organización. Los tres beneficios principales que se aprecian al utilizar este tipo de

administración son: una visión estratégica más clara, mejor enfoque en lo que es realmente importante y un mejor entendimiento del ambiente en que se desarrolla la organización (Wheelen, Hunger, Hoffman y Bamford, 2015).

Por su parte Alvarado, Aguilar, Cabral, Alvarado, y de la Cruz (2014) definen el plan estratégico como un programa que consiste en la aclaración de lo que se pretende conseguir y cómo se llevará a cabo el proceso.

Existen varios factores por los cuales las PyMEs en México no logran sobrevivir más de un año; dentro de estos se encuentran deficientes programas de capacitación, falta de tecnologías de la información dentro de las empresas, mala planeación estratégica y un mal aprovechamiento de su recurso humano, lo cual deriva en una mala toma de decisiones (Alfaro y González, 2011).

Es por esto que la planeación estratégica dentro de la pequeña y mediana empresa se convierte en un factor administrativo que se observa con poca frecuencia, sin embargo es una metodología o grupo de herramientas que facilitan a las empresas el establecimiento y logro de los objetivos organizacionales, alineando los objetivos con las acciones y presentando métodos de control a través de los cuales los administradores o gerentes pueden llevar métricos para conocer el estado en el que las acciones presentes de la compañía están contribuyendo al logro de los objetivos.

Por lo que el tema planteado pretende servir como base para la elaboración de un plan estratégico para una empresa PyME del sector de la construcción, el cual servirá de apoyo durante el proceso de toma de decisiones que se enfocará en cumplir con los objetivos estratégicos.

1.2 Justificación

De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) en su Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) publicada en 2019, de las poco más de 4 millones de empresas que se encuentran legalmente constituidas en México como PyMEs, el 97.3% son microempresas, un

2.7% son pequeñas y medianas empresas tal como se muestra en la Tabla 1; debido a que las micro, pequeñas y medianas empresas conforman el mayor porcentaje del total de organizaciones registradas en México, este sector se ha convertido de los más importantes en la captación de recursos en el país. Sin embargo, este tipo de empresas u organizaciones pocas veces cuentan con administraciones propiamente establecidas y operan sin un rumbo estructurado, buscando principalmente la sobrevivencia a corto plazo, lo cual resulta en toma de decisiones deficientes y consecuentemente en su desaparición.

Tabla 1 Número de empresas por tamaño en México

Tamaño	Empresas	
	Número	Participación (%)
Micro	4 057 719	97.3
Pequeña y Mediana	111 958	2.7
Total	4 169 677	100.0

Fuente: Adaptación de INEGI (2019)

Este problema se aprecia también en las PyMEs dedicadas al sector de la construcción; estas compañías, al ser pequeñas y no contar con una estructura definida son eventualmente rebasadas en su operación por los gastos de ejecución de sus obras mientras intentan competir con las grandes compañías que se encuentran plenamente establecidas, cuyos directores o gerentes siguen estrategias establecidas por la administración para el logro de los objetivos.

Debido a que son los gerentes quienes se encuentran más comprometidos con la planeación de las organizaciones, son ellos los indicados para establecer una administración que se apoya en la formulación y selección de estrategias, así como la coordinación de las actividades que resultan necesarias después de la aplicación de dichas rutas de acción.

Por esta razón se busca analizar las herramientas de gestión administrativa que resulten más eficaces para las PyMEs, cuya aplicación pueda resultar de

utilidad tanto para la gerencia como para los trabajadores que se verán afectados con la implementación de ésta.

El propósito de este trabajo es la propuesta de un modelo de planeación estratégica aplicado a la empresa Constructora de la Baja, el cual permitirá establecer objetivos y controles para la gestión administrativa, buscando así ofrecer una herramienta que permita superar el nivel promedio de vida para las PyMEs en el país.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

El objetivo de esta investigación es diseñar un sistema de control de gestión basado en la metodología *Balanced Scorecard* para una empresa del sector de la construcción.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diseñar indicadores financieros enfocados en el crecimiento y diversificación de los ingresos y en la reducción de costos.
- Diseñar los indicadores de clientes que mida el incremento del número de clientes y la calidad en el servicio al cliente.
- Diseñar los indicadores de proceso interno para evaluar la cadena de valor y cumplimiento de pedidos.
- Diseñar los indicadores de formación y crecimiento focalizados en el capital organizacional y el capital humano.

1.4 Preguntas de investigación

De acuerdo con los objetivos se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo se diseña un sistema de control de gestión basado en la metodología *Balanced Scorecard* en una empresa del sector de la construcción?
- ¿Cuáles son los indicadores de crecimiento y diversificación de los ingresos, así como la reducción de costos?
- ¿Cuáles son los indicadores de incremento del número de clientes, así como de la calidad en el servicio al cliente?
- ¿Cuáles son los indicadores de la cadena de valor y cumplimiento de pedidos?
- ¿Cuáles son los indicadores para el capital organizacional y el capital humano?

1.5 Viabilidad y alcances

1.5.1 Viabilidad

El presente estudio de caso es viable para su elaboración ya que al ser una empresa pequeña los empleados están disponibles para participar en las distintas etapas del proceso. No se necesitan recursos económicos para su realización, el periodo de trabajo está dentro del horizonte temporal y además se cuenta con la autorización de los socios de la organización para poder llevar a cabo sesiones de trabajo dentro de la misma.

1.5.2 Alcances

El alcance del presente estudio de caso fue definido en base a los objetivos y preguntas de investigación planteados, tomando en consideración la accesibilidad a la información, así como el horizonte espacial que se menciona en el capítulo de

metodología. De acuerdo con lo anterior se pretende analizar información cualitativa que permitirá sugerir a la empresa las declaraciones estratégicas de la organización, así como un *Balanced Scorecard* con objetivos basados en el análisis estratégico de la organización, identificando la propuesta de valor y los ejes estratégicos.

1.6 Conclusión

A manera de conclusión el diseño de un sistema de control de gestión es de suma importancia en todos los sectores empresariales, por lo que en este estudio se destaca el impacto, particularmente en la industria de construcción. Se pretende analizar el ambiente interno y externo de una empresa constructora para diseñar un plan estratégico que le permita aprovechar sus fortalezas y las oportunidades que le ofrece el medio en el que se desarrolla, así mismo, se busca proveer a la empresa de una visión que contemple el aprovechamiento de sus ventajas competitivas para un crecimiento sostenible, definiendo objetivos alcanzables que limiten o desaparezcan sus debilidades y les permitan hacer frente a las distintas amenazas que son comunes tanto en las PyMEs como en el sector de la construcción.

Capítulo 2. Marco contextual

En este capítulo se aborda el marco contextual que sirve como base para exponer la necesidad de diseñar una herramienta de control de gestión para una PyME, se describe el concepto de este tipo de empresas, así como el papel que tienen en la economía internacional y nacional; además, se describe la importancia del control de gestión y la planeación estratégica para la competitividad de estas empresas y algunas de las herramientas que existen para poder llevarlo a cabo.

2.1 Importancia y clasificación de las PyMEs

Las PyMEs son organizaciones que se pueden encontrar a nivel mundial, cada una establecida y clasificada de acuerdo a las normas y reglamentos de los países donde están establecidas y llevan a cabo sus actividades; en los últimos años, este tipo de organización ha cobrado mayor relevancia debido a que se ha identificado que son el sector que contribuye en mayor medida a la economía de los países, en consecuencia, los estados han enfocado sus esfuerzos en proteger este tipo de organizaciones en lugar de los grandes corporativos como se hacía anteriormente.

Estas organizaciones en un inicio eran protegidas por los gobiernos debido a que se creía que tenían capacidades productivas y tecnológicas inferiores y limitadas las cuales no les permitía jugar un papel importante en la economía de los países (Bianchi,1996), sin embargo; esta visión ha cambiado a lo largo de los años; Velásquez, (2004) menciona que aunque estas organizaciones sigan siendo demeritadas por su tamaño, el impacto de estas empresas no pasa desapercibido debido a la gran contribución en la generación de empleos, desarrollo de nuevos productos y servicios así como la aportación al crecimiento económico de los países.

Para que una empresa pueda subsistir en un mercado abierto, es necesario que las empresas respondan a los cambios tecnológicos y financieros de manera oportuna, lo cual convierte a la flexibilidad en un factor clave. Es en este punto donde

las PyMEs adquieren una mayor importancia debido a que por su tamaño e infraestructura, pueden modificar las características inherentes a su organización para anticiparse y reaccionar de manera exitosa a los nuevos requerimientos del entorno (Flores y González, 2009).

Para poder estratificar a las PyME, suelen usarse rangos de referencia basados en el número de empleados, el tamaño de activos y volumen de ingresos; sin embargo, estos rangos suelen variar entre países. La organización internacional del trabajo (OIT) clasifica a las PyMEs en base a número de empleados, como se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2 Clasificación de las PyMEs por número de empleado

Tamaño	Número de trabajadores
Micro	0 -10
Pequeña	10 -100
Mediana	100 - 250

Fuente: Adaptación de OIT (2015)

2.2 PyMEs a nivel internacional

Las PyMEs son organizaciones que se encuentran a nivel mundial, cada una establecida de acuerdo con los diferentes criterios que se manejan en la región. En la Tabla 3 se observa la distribución de pequeñas y medianas empresas que había por región en el año 2017, de acuerdo con el Banco Mundial:

como se aprecia, en la Tabla 3 la mayor concentración de PyMEs se encuentra en la región de Asia Oriental, con alrededor del 45.7% del total de las empresas a nivel mundial, seguido por África Subsahariana, con un porcentaje de aglomeración del 14.3%, dejando a los países latinoamericanos en el tercer lugar con un 12.3% del total de empresas a nivel mundial.

En el caso de Asia, la aparición de las PyMEs se vio favorecida debido a las políticas gubernamentales que fomentaban las relaciones entre las grandes organizaciones y los talleres de trabajo local, lo cual permitió a los habitantes

establecer empresas que fungieran como soporte y en algunos casos como proveedores de las organizaciones transnacionales que se comenzaron a establecer en Asia, favoreciendo a la par los procesos de aprendizaje y asimilación que les han permitido jugar un papel importante en la economía de dicha región (Torres, 2007).

Tabla 3 Distribución de PyMEs del mundo por región en millones

Región	Número de PyME en la región (millones)	Porcentaje del total de PyME en el mundo
Asia Oriental	11.2 – 13.7	45.7%
África Subsahariana	3.5 – 4.3	14.3%
América Latina	3.1 – 3.7	12.3%
Europa y Asia Central	2.8 – 3.4	11.3%
Asia Meridional	2.1 – 2.6	8.7%
Oriente Medio y Norte de África	1.9 – 2.3	7.7%
Total	25 - 30	100.0%

Fuente: Adaptación del Banco Mundial (2017)

Uno de los principales aspectos que contribuyen a que el Este de Asia sea una de las regiones con mayor número de PyMEs es debido a que cuentan con sociedades más integradas y tienen niveles de ingresos elevados y una línea de pensamiento que conlleva estructuras más definidas, así como sistemas de innovación con niveles más altos de sofisticación (Kantis, Ishida y Komori, 2002).

Los países con altos ingresos que pertenecen a la OCDE se encuentran clasificados según el Banco Mundial, (2018) como aquellos con un ingreso per cápita anual de 12,236 o más dólares americanos, y comprenden los países de Europa Central y el Norte de África. Ejemplos de estos son España, Suiza y Reino Unido.

En el caso de España, estudios han demostrado que las PyMEs en este país tienen factores determinados que contribuyen al éxito de las organizaciones tales como una eficiente gestión de recursos financieros, humanos y tecnológicos, así

como la innovación y la calidad en sus procesos. Aunado a eso se aprecia que este tipo de empresas suele presentar estructuras sencillas y con jerarquías poco definidas, lo cual favorece a la respuesta rápida a cambios en el entorno (Aragón y Rubio, 2005).

A pesar de que este país es uno de los más representativos en cuanto al número de PyMEs que concentra en su territorio, éstas no se encuentran libres de los problemas estructurales y de permanencia que se suscitan en otros lugares, de acuerdo con Camisón y De Lucio (2010); las crisis económicas que han azotado a este país han dejado su huella en las empresas, dañando sus niveles de rentabilidad y la capacidad que poseen para generar empleos; de igual manera mencionan que en este entorno de incertidumbre las ventajas que las caracterizan se vuelven en su contra y contribuyen a ciclos de vida de corto plazo.

Por otra parte, las PyMEs en África representan una importante concentración de empresas, esto gracias a las nuevas reformas gubernamentales que se han aplicado a favor de este tipo de organizaciones permitiéndoles mejores accesos a financiamientos; sin embargo, el crecimiento y desarrollo de éstas se ve truncado debido a que no todos los países ofrecen las mismas facilidades para el acceso a estas herramientas, así como al hecho de que algunas partes de esta región son dependientes del comercio en ciertos sectores específicos. Ejemplo de esto es la dependencia de países como El Congo, Gabón y Chad del petróleo, lo cual no permite el desarrollo de compañías que no se relacionan con los hidrocarburos (Kauffmann, 2005).

A pesar de su poca aceptación en algunas ciudades de África y de las diferencias en las leyes, no se favorece la creación y mantenimiento de las PyMEs resultando en una tasa de fracaso del 75% durante los dos primeros años de operación (Fatoki y Asah, 2011). Otro de los aspectos que contribuyen al escaso desarrollo de estas empresas, es la limitada tecnología a la que tiene acceso esta área geográfica, así como las dificultades para el uso de los servicios públicos.

Estas cifras dejan ver que, si bien, hay una concentración elevada de PyMEs en esta región, lo cual deriva en una importante contribución al empleo y al crecimiento económico, estas empresas no siempre consiguen operar durante un

periodo de vida largo, lo cual es una de las características asociadas a los países en vías de desarrollo.

2.3 PyMEs en Latinoamérica

En Latinoamérica, las PyMEs representan un grueso importante del total de empresas de la región; sin embargo, a pesar de que el 99% de las organizaciones corresponden a este grupo, no contribuyen de manera importante al PIB, a diferencia de sus similares en otros países europeos. Esto se debe a que las empresas de este tipo en la región presentan una baja adopción tecnológica, y solo cuentan con dueños y mano de obra semicualificados o no cualificados, información financiera poco confiable, difícil acceso a financiamientos por parte de entidades bancarias, administraciones deficientes, poca cooperación entre organizaciones públicas y privadas, barreras para la comercialización a nivel internacional debido al exceso de trámites burocráticos, estructuras poco definidas y políticas gubernamentales restrictivas y desfavorecedoras; todo ello aunado a altas imposiciones fiscales, así como desventaja en relación con las grandes empresas debido a la corrupción y a los excesivos trámites para la operación (Zevallos, 2003).

En distintos países de América Latina se han creado programas de apoyo a las PyMEs a cargo de las diferentes secretarías como la de Economía, Relaciones Exteriores e Interiores entre otros, los cuales buscan la promulgación e implantación de programas e instrumentos que benefician a las empresas; aún así, estos productos suelen resultar contraproducentes debido a que los niveles de complejidad que presentan llevan a los empresarios a buscar capacitaciones para poder aprovecharlos y en la mayoría de los casos, terminan por desistir debido a que no cumplen con el marco establecido para la aplicación de los beneficios (Ferraro y Stumpo, 2010). Una de las razones que toman parte en este problema es que las instituciones basan la creación de los instrumentos en el supuesto de que todas las empresas son heterogéneas debido a la poca y deficiente información a la que tienen acceso.

2.4 PyMEs en México

En México, las PyMEs son uno de los sectores más importantes en la economía debido al alto número de empresas que hay en el país. De acuerdo con la INEGI, en 2019 había cerca de 4.2 millones de organizaciones dentro de esta clasificación en el país. En la Tabla 4, podemos observar los criterios de estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) que se utilizan en México, donde además de basarse en el número de trabajadores, se utiliza un rango de ingresos anuales para determinar el tamaño de los establecimientos (Diario Oficial de la Federación, 2017).

Tabla 4 Estratificación de las PyMEs en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2017)

A pesar de la importancia de las PyMEs en el desarrollo y mejoramiento de la economía, estas no han logrado destacar en competitividad, calidad, diversificación, ni en cultura innovadora (Franco-Ángel y Urbano, 2014): esto se puede apreciar en los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), 2018, donde se establece que durante ese año solamente el 15.3% de las empresas proporcionaron capacitación a sus trabajadores, ya que 7 de cada 10 consideran

que las habilidades de sus empleados son adecuadas para desarrollar sus actividades; esto deriva en que solamente un 25% de las MiPyMEs presentó soluciones a los problemas que se presentaron durante su proceso productivo emprendiendo además, acciones para evitar las reincidencias; el restante 21.5% solucionó el problema pero no emprendió acciones para prevenir futuras desviaciones del proceso, y el restante simplemente no resolvió la problemática (INEGI, 2019).

Además de lo anterior, la encuesta destaca que cerca del 66.5% de las MiPyMEs no monitorea indicadores referentes al proceso productivo y son renuentes a la obtención de financiamientos ya que los consideran caros o innecesarios (INEGI, 2019).

De acuerdo con Red PyMEs-Cumex (2010), los problemas de gestión y administración son problemas inherentes al desarrollo y permanencia de las PyMEs, mencionando de igual manera que la falta de un plan de negocios propicia un retardo en el crecimiento de los negocios. Por esta razón se debe hacer énfasis en la innovación tanto de los gerentes como de los empleados para poder emplear estrategias y herramientas que permitan la colaboración entre las diversas áreas y niveles (López, Maldonado, Pinzón y García, 2016)

Otro aspecto importante de mencionar es la cultura empresarial mexicana. Ugalde (2009), menciona que este factor es el de mayor importancia incluso más importante que el entorno económico y político del país debido a que rige las acciones de los empresarios en la sociedad: una de las principales barreras para el desarrollo y permanencia de este tipo de empresas son las costumbres arraigadas dentro de la cultura mexicana, siendo un ejemplo de esto, como lo menciona Salvador (2009), que los empresarios de sexo masculino tienen más probabilidad de mantener una empresa que su contraparte.

La cultura mexicana propicia el individualismo, en consecuencia, el trabajo en equipo es mínimo y desalentado, volviendo poco frecuente el trabajo colaborativo y participativo; además, se resalta que no existe compromiso laboral e innovación. Los empresarios son desconfiados, renuentes a la delegación de actividades, prefieren que las empresas sean familiares para mantenerlas como un lugar

personal (Villareal, Villareal y Gurrola, 2010). Es por esto que las organizaciones se enfrentan al difícil reto de establecer una cultura que repercuta positivamente en los rendimientos, estableciendo valores que sean respetados por todos los niveles jerárquicos de la empresa y que estos se traduzcan en empleados que participen activamente para el mejoramiento de las prácticas empresariales (Maldonado, Pinzón y Marín, 2016)

Los programas de apoyo a las PyMEs han ido en aumento a medida que el tema se ha vuelto popular; han pasado a ser parte de debates de política económica, sin embargo, esto no basta para fomentar este tipo de empresas, es necesario emprender más acciones con recursos y personal especializado (Dussel, 2004).

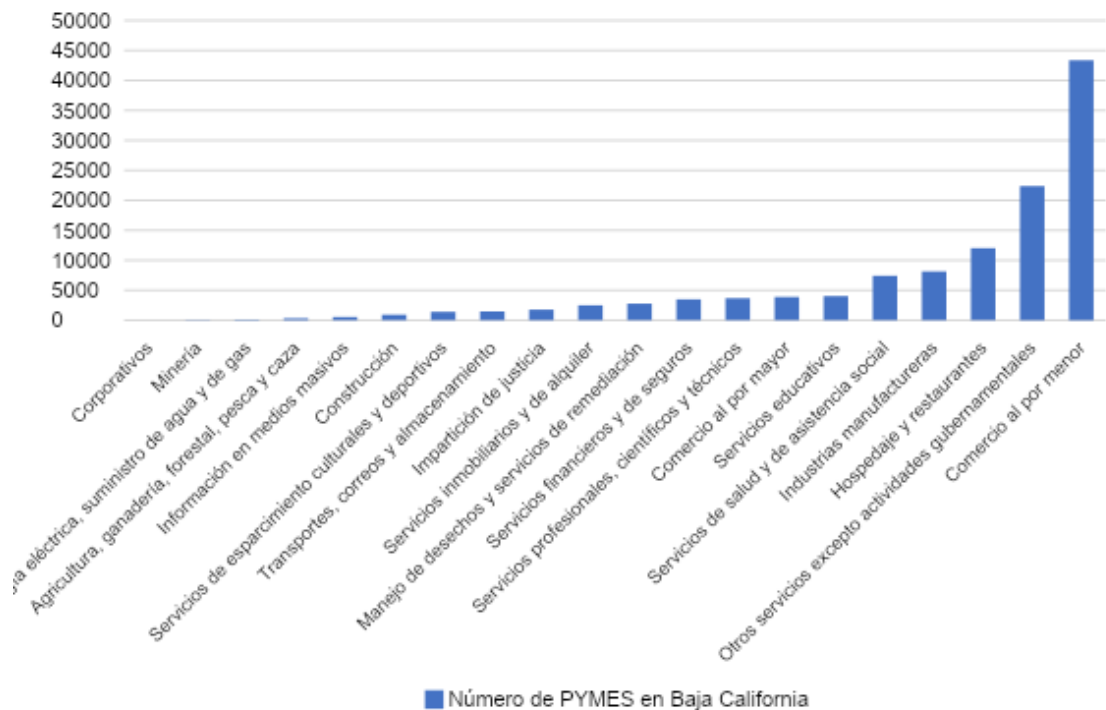
En México existen diversos organismos que se dedican tanto a la protección como al apoyo de las PyMEs, encontrándose entre estos el Fondo para la pequeña y mediana empresa (Fondo PyME), el cual ofrece beneficios a los programas o proyectos que fomentan la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad así como la sustentabilidad de las pequeñas y medianas empresas; y por último, El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) apoya con microcréditos a las organizaciones o proyectos productivos que carecen de acceso a la banca comercial tanto en poblaciones urbanas como rurales.

Sin embargo, este tipo de políticas y programas se crean en base a la creencia de la homogeneidad de las empresas, sin tomar en cuenta la región ni el sector al que pertenecen (Palomo, 2005), puesto que, en este país, las PyMEs se encuentran enfocadas principalmente en actividades relacionadas con el comercio y los servicios; los esfuerzos por parte del gobierno terminan planteando problemas de gestión para otros sectores (INEGI, 2019).

2.5 PyMEs en Baja California

Si bien el número de PyMEs a nivel nacional es de alrededor de 4 millones, de acuerdo con los datos presentados en la Tabla 1.1, en Baja California se encuentra alrededor del 3% del total nacional y se centra en los sectores de comercio al por menor, servicios, hospedajes y manufactura, como se observa en el Gráfico 1 con información obtenida de INEGI, (2018).

Gráfico 1. Número de PyMEs en Baja California por actividad económica



Fuente: Elaboración propia con información extraída de INEGI (2018)

Una de las particularidades de esta región, es la inclusión de los clústeres, los cuales son grupo de empresas en sectores estratégicos para lograr mejores opciones de crecimiento económico (Hualde, 2009), así como para incrementar y mejorar su participación en la economía global mediante la adopción de nuevos procesos (Giuliani, Pietrobelli y Rabelloti, 2005).

Debido a que la región es principalmente conocida por su participación en el sector manufacturero donde se destacan las industrias aeroespacial, electrónica, metalmecánica, de insumos médicos, así como la automotriz, contribuye de manera significativa al empleo formal y al crecimiento económico de la región, principalmente en el municipio de Tijuana (Ibarra, González y Demuner, 2017), por lo cual es este el enfoque principal de la literatura relacionada con las PyMEs en la región.

2.6 Conclusión

Las PyMEs son organizaciones que han tomado importancia en la economía a nivel mundial debido al gran número de empresas que se ubican dentro de esta clasificación; en México, así como en otros países, los gobiernos han creado políticas y programas que buscan apoyar a este tipo de empresas centrándose en estímulos fiscales o créditos financieros sin prestar atención al desarrollo de la mejora continua y al crecimiento organizacional; además, la literatura existente se basa principalmente en la permanencia de estas organizaciones desde un punto de vista monetario o financiero en lugar de analizar las herramientas o estrategias que se pueden aplicar para favorecer la competitividad y crecimiento sostenido, lo cual dificulta la obtención de información que pueda servir de base para la implementación de estrategias de control de gestión aplicadas a pequeña escala.

Capítulo 3. Marco teórico

El éxito de las organizaciones radica en la habilidad que tienen para ser competitivas dentro del mercado, adaptándose al cambio mediante la adopción de estrategias que permitan cumplir la misión que han establecido para sí mismas. Estas estrategias pueden plasmarse de distintas maneras, buscando herramientas que se ajusten a la empresa y a su medio: una de estas herramientas es el BSC, que gracias a la planeación estratégica permite llevar a cabo un control de gestión que rápidamente identifica, a través de indicadores, si la dirección que está tomando la empresa le permitirá alcanzar sus objetivos. En el presente capítulo se analizan los temas de competitividad en las PyMEs, el control de gestión, la planeación estratégica y el modelo del *Balanced Scorecard* como una herramienta para los conceptos mencionados.

3.1 Competitividad en las PyMEs

La competitividad se ha convertido en los últimos años en uno de los conceptos más estudiados por lo que representa para el desarrollo y permanencia de las organizaciones; ha sido revisada desde diferentes ángulos, en diferentes niveles dentro de las empresas y países (Ibarra *et al.*, 2017), sin embargo, al hablar del tema de la competitividad, es necesario hacer referencia al trabajo de Porter (1985), quien define este concepto como la base fundamental del desempeño de las empresas a largo plazo, partiendo de la capacidad de la organización para el desarrollo de ventajas competitivas que se reflejan a través de las utilidades.

Este concepto es definido por López y Contreras (2009), como la capacidad que tienen las empresas para competir en el mercado mediante el desarrollo y aplicación de estrategias en sus funciones operativas, llevándolas a cabo con calidad y eficiencia. Ramos (2001) menciona por su parte que la competitividad de las empresas presentará una ventaja cuando se vea influenciada por fuertes competidores, proveedores agresivos y clientes exigentes, lo que la llevará a innovar y mejorar sus procesos productivos.

De igual manera, la competitividad es definida como la capacidad de una empresa para alcanzar una posición competitiva que le permita lograr un desempeño superior en relación con otras organizaciones (Rubio y Aragón, 2006), mientras que Lall, Albaladejo y Mesquita (2005) indican que la competitividad tiene como base el análisis estratégico empresarial, buscando utilizar las estrategias para mejorar el desempeño y así captar mercados y recursos.

Para los fines de este trabajo, se entenderá por competitividad, la capacidad que tienen las empresas para crear estrategias dentro de su operación permitiéndoles el desarrollo de sus funciones con eficiencia.

Las organizaciones insisten en mantenerse dentro del mercado sin realizar modificaciones a sus procesos que les permitan dominar o estar bien posicionados debido a que no consideran que haya competidores capaces de desarrollar productos superiores o innovadores, derivando en organismos que no desarrollan estrategias para su administración o sus procesos (Contreras, 2013).

Es aquí donde la estrategia como un concepto que se relaciona con la competitividad comienza a definirse más ampliamente: sale a relucir como planeación estratégica; de acuerdo con Araque y Cruz (2014), la ventaja competitiva de una empresa surge del uso de las estrategias como vínculo entre los objetivos, las acciones y los recursos necesarios para lograrlas, obteniendo ventajas sobre sus competidores que se verán reflejadas en las utilidades sostenibles.

La planeación estratégica comprende el nexo entre la situación actual de las empresas y su situación a largo plazo, identificando la mejor ruta para llegar ahí consiguiendo una ventaja sostenible a largo plazo, tomando en consideración el contexto interno y externo de la compañía (Campos, 2014).

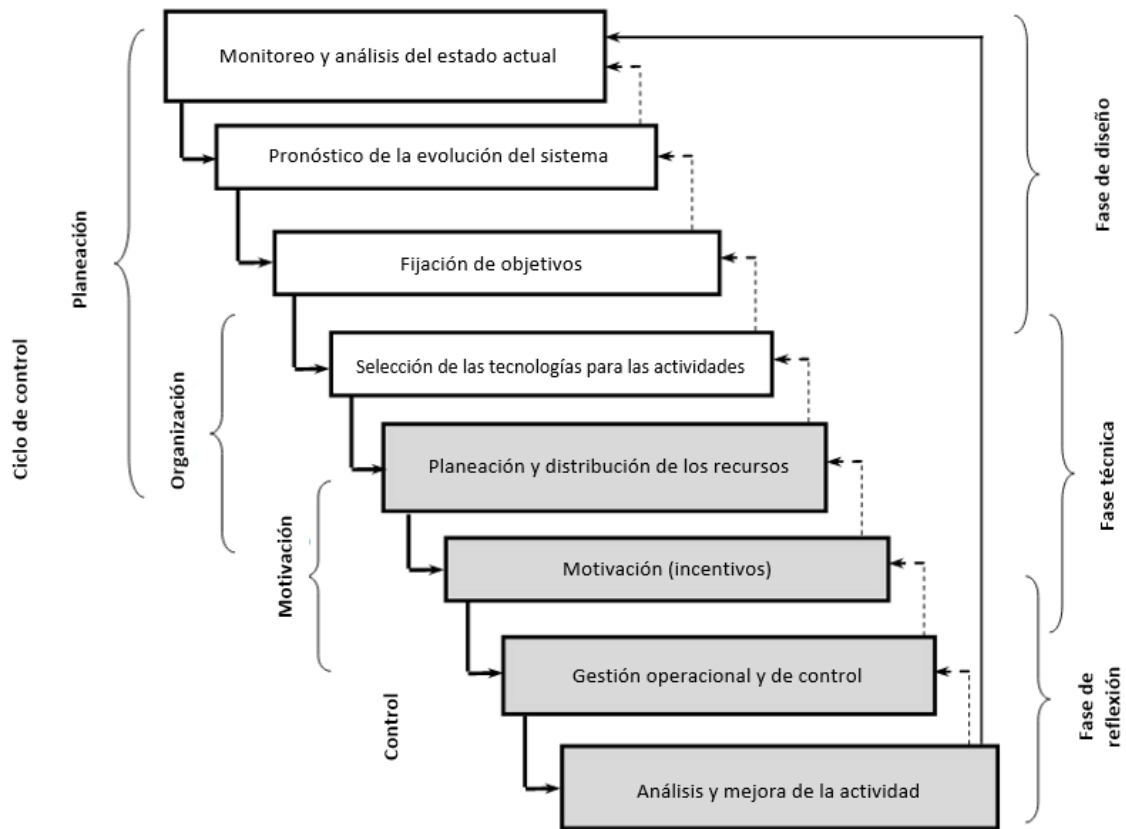
Capó, Expósito y Masiá (2007) mencionan que las PyMEs requieren el acceso a fuentes de información adecuadas para la correcta toma de decisiones; esta puede definirse como una de las principales dificultades de estas empresas, es por eso por lo que es necesario evaluar alternativas estratégicas para aprovechar las ventajas competitivas, creando redes compactas e inter organizativas con otras empresas similares.

3.2 Control de gestión

El control es definido por Munch (2007), como la fase del proceso administrativo a través del cual se establecen los estándares que servirán para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir las desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. Anthony, (1956) define el control como el proceso para asegurar que la organización logre lo que la gerencia quiere alcanzar.

El ciclo de control es una serie de actividades que se agrupan en la planeación, organización, motivación y control y que a su vez, pueden ser sub agrupadas en las fases de diseño, técnica y de reflexión tal como se muestra en el Gráfico 2; entre estas actividades encontramos el análisis y monitoreo del estado actual, pronóstico de la evolución del sistema, la fijación de los objetivos, la selección de las tecnologías que será necesario utilizar para cada una de las actividades, la planeación y distribución de los recursos con los que cuenta la organización, el sistema de incentivos que se utilizaran como parte de la motivación, la gestión de la operación así como el control y el análisis de las desviación para la mejora de las actividades que se están llevando a cabo (Novikov, 2013).

Gráfico 2. Ciclo de control



Fuente: Adaptación de Novikov, (2013).

Si el control está considerado dentro de las distintas definiciones como un elemento, función, acción, proceso, resultado o alternativa, para los propósitos de este trabajo lo consideraremos como una actividad, por lo cual de acuerdo con Novikov, (2013), el implementar esta actividad es la función principal de un sistema de control.

Los sistemas de control de gestión son definidos como las rutinas formales que basadas en la información y la gestión de los procedimientos de la organización permiten mantener o alterar patrones en las actividades diarias de una empresa (Simmons, 1995).

Todos los sistemas de control de gestión son similares en diseño, sin embargo; se diversifica su uso de acuerdo con el enfoque con el que son utilizados dentro de las organizaciones. Estos enfoques pueden ser de diagnóstico o de

interacción y es dependiendo de estos enfoques que las organizaciones deben introducir estratégicamente las herramientas y técnicas de control de gestión que les permitan lograr una ventaja competitiva (Gómez, Lopez, Ripoll y González, 2013).

Los sistemas de control de gestión enfocados en el diagnóstico son aquellos que se basan en procesos que buscan establecer estándares, medir, comparar, corregir y analizar los informes para detectar y corregir desviaciones de los planes, priorizando el control y la eficiencia (Naranjo, Hartmann y Ramon, 2005). Por otro lado, el uso de los sistemas de control de gestión con un enfoque interactivo tiene como propósito señalar, debatir y cuestionar las prioridades de la organización para poder así desarrollar planes estratégicos involucrando a los subordinados en los procesos como el desarrollo presupuestario o el diseño de los sistemas de medición de rendimiento mediante herramientas como las reuniones cara a cara o las reuniones informales (Mundy, 2010).

A diferencia de los sistemas de control con un enfoque diagnóstico, cuando se utilizan los sistemas con un enfoque interactivo, es necesario que la alta dirección esté involucrada en un constante seguimiento de los resultados de la aplicación de esta herramienta para evitar que la incertidumbre afecte el rendimiento y el logro de los objetivos (Bisbe y Otley, 2004).

Existen cuatro herramientas para el control de gestión mencionadas por Gómez *et al* (2013), que se utilizan de manera conjunta o separada según las necesidades de la organización donde se apliquen. Estas herramientas son la contabilidad de costos, el *Balanced Scorecard*, el plan de negocios y los presupuestos.

La contabilidad de costos es una herramienta que ofrece a las organizaciones información sobre los acontecimientos y transacciones económicas de la entidad a través de los estados financieros, proporcionando información oportuna sobre los costos operativos, los ingresos, los flujos de efectivo, así como distintos informes de desempeño. Esta información permite a los directivos tomar decisiones para la correcta administración de las actividades de la empresa (Horngren, Foster y Datar, 2007).

El *Balanced Scorecard* es una herramienta que permite visualizar las estrategias de la organización mediante objetivos e indicadores que están asociados a la misión y visión de la organización, permitiendo a las organizaciones tener un control de gestión orientado al cumplimiento de los objetivos (Kaplan y Norton, 1996).

El plan de negocios es un documento que describe los productos o servicios de una organización, así como el mercado meta, el entorno económico, el plan de mercadotecnia, las operaciones financieras y la operación general del negocio. Esta información es utilizada principalmente para la obtención de financiamiento por parte de los inversionistas e instituciones financieras, ya que permite presentar de manera eficaz, estructurada y comprensible la estructura y necesidades de la organización (Rendón, 2014).

Los presupuestos por su parte son herramientas que permiten identificar los ingresos y egresos de una organización a un tiempo determinado, permitiendo establecer metas económicas específicas (Asobancaria, 2018). El principal beneficio de esta herramienta es que, al combinarse con la contabilidad de costos, permite proyectar escenarios futuros que facilitan la toma de decisiones para el logro de los objetivos y la administración de los recursos (Carrillo, 2020).

3.3 La planificación estratégica

La planeación es el proceso donde los responsables de la administración de una empresa deciden el rumbo que tomarán como organización, fijando objetivos y trazando trayectorias; esta etapa, además, es el periodo en donde se busca el equilibrio dentro de las empresas, buscando adaptarla al entorno interno y externo en el que se desarrolla, intentando sobrellevar de manera eficiente demandas ambientales que se centran en constante cambio. Así, la planificación bajo el enfoque estratégico es concebido como un proceso mediante el cual se analiza y procesa la información del entorno, evaluando las situaciones que se relacionan con la organización para prever y determinar la dirección de las empresas (Campos, 2014).

La planeación corresponde a la etapa administrativa donde se definen las metas y se fijan las estrategias para alcanzarlas integrando y coordinando actividades, marca la dirección hacia la cual los gerentes, y demás personal de las organizaciones deben dirigirse para reducir la incertidumbre y anticipar los cambios (Robbins, 2005).

Las estrategias se plantean dentro de un proceso de mejora dinámico, donde se revisan periódicamente los avances y los logros relacionados con los objetivos planteados por la empresa. Estos dos conceptos se relacionan entre sí para dar paso a la planeación estratégica, la cual es el enfoque principal de la presente investigación (Martínez, 1999).

La planeación estratégica, por su parte, ha sido ampliamente estudiada por diversos autores a lo largo de la historia; entre estos, Sánchez, Medina, Moreno, Ferrer y Hodelin, (2016) quienes describen este concepto como un proceso donde se desarrollan e implementan planes aplicables a la organización para el logro de sus objetivos, en un intento por mejorar la gestión de la administración.

En otras palabras, la planeación estratégica es una disciplina deliberativa que ayuda a los miembros de una organización a establecer las directrices y acciones fundamentales para formar y guiar a quienes laboran en la entidad, así como a quienes toman las decisiones (Bryson, 2017); ya que, como menciona Contreras (2013), todas las organizaciones necesitan tener directrices que les faciliten el análisis integral de la organización para poder saber qué objetivos se espera tener en un futuro,

Es un proceso que empieza por la identificación de la situación actual de la organización con respecto a los factores internos y externos; posteriormente se procede a analizar dicha información para el diseño de las diversas vías de acción que se adaptan a las necesidades de la organización, cuya implantación es viable para finalmente aplicarlas a la entidad y posteriormente evaluar su desempeño (Caymaz, Volkan, Akyon y Erenel, 2013).

Otro aspecto importante de mencionar de acuerdo con Voutssás (2017), es que la planeación estratégica en las organizaciones con fines de lucro se establece para la búsqueda principalmente de objetivos relacionados con los clientes, ya que

las entidades dependen de ellos para conseguir sus ingresos. Este autor, además, incide en que la planeación estratégica es fundamental para ser eficientes, productivos y rentables.

Una vez estudiados estas definiciones, para los fines del presente trabajo, consideramos como planeación estratégica una metodología que lleva a establecer los objetivos de la empresa a través del análisis de los factores externos e internos de una compañía, estableciendo rutas de acción y lineamientos para el logro de los planes.

Al utilizar la planeación estratégica en las empresas se presenta el beneficio de mantener el enfoque de la empresa tanto en el futuro como en el presente, se refuerzan las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores), la planeación, la comunicación interdisciplinarias se fomentan, a vez, se determina el destino de los recursos priorizando de acuerdo a los objetivos, se favorece la planeación a corto plazo; todo esto da pie además, a que los ejecutivos puedan tener una perspectiva que les permita contribuir a los logros empresariales (Gálvez, 2007).

3.4 Modelos de planeación estratégica

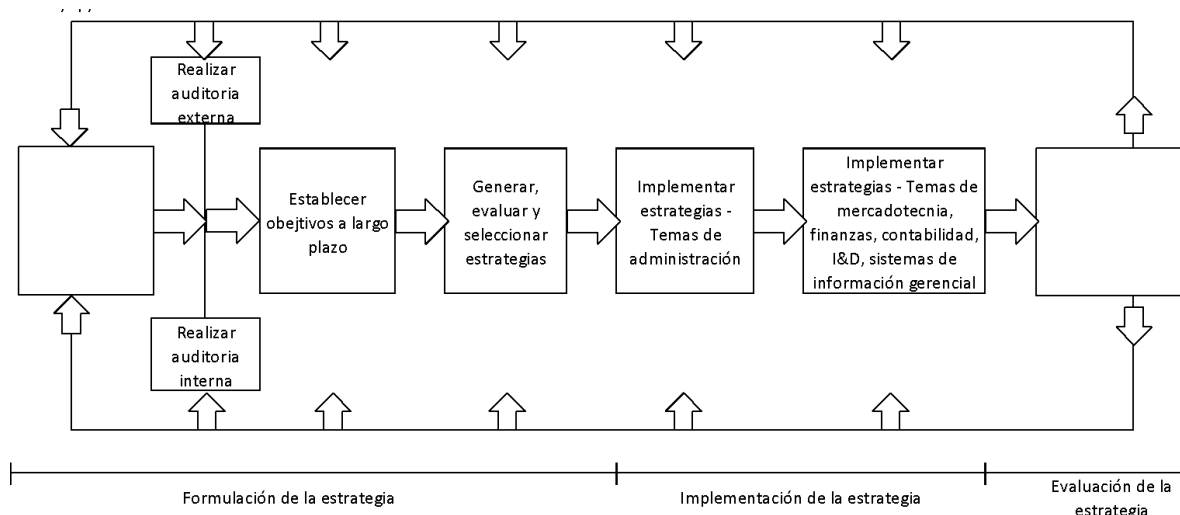
La planeación estratégica busca ser el punto de coyuntura entre la situación presente y futura de la empresa; para esto, existen distintos modelos que varios autores han propuesto a lo largo del tiempo: entre estos se encuentran el Modelo de Fred David, el Modelo de Kaplan y Norton llamado *Balanced Scorecard* y el Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer referido a la Planeación Estratégica Aplicada.

El modelo de David, (2003) presentado en su libro de Conceptos de administración estratégica, ha sido considerado como completo y altamente aceptado en la administración estratégica ya que representa un planteamiento claro y práctico del proceso de planificación. Este autor sugiere comenzar identificando la misión, visión, objetivos, así como las estrategias con las que cuenta la empresa en la actualidad, ya que para saber a dónde se dirige una organización, es necesario

conocer sus antecedentes pues esto, puede influir en los procedimientos y tácticas para procedimientos específicos.

El modelo de planeación estratégica propuesto por David (2003) se divide en tres etapas, como se observa en el Gráfico 3, la primera consiste en la formulación de la estrategia, la cual comprende las actividades de elaboración de misión y visión, la realización de auditorías externas e internas, así como el establecimiento de los objetivos a largo plazo; por último generar, evaluar y seleccionar las mejores estrategias para el logro de las metas; en otras palabras, es el análisis del ambiente que rodea a la empresa, es donde se utilizan las matrices como el FODA para conocer su situación general. La segunda parte se identifica como la implementación de la estrategia, aquí se implementan las tácticas elegidas por la administración en asuntos relacionados con la gerencia, mercadotecnia, finanzas y demás sistemas de información gerenciales, se concilian los recursos internos con las habilidades de la organización para hacer frente a las oportunidades y a los riesgos especificados en la etapa anterior. Por último, la tercera etapa comprende la evaluación de la estrategia; aquí se mide y evalúa el rendimiento de las actividades emprendidas para el logro de los objetivos, se proporciona retroalimentación a los involucrados y el proceso de planeación puede regresar a alguna de las etapas anteriores.

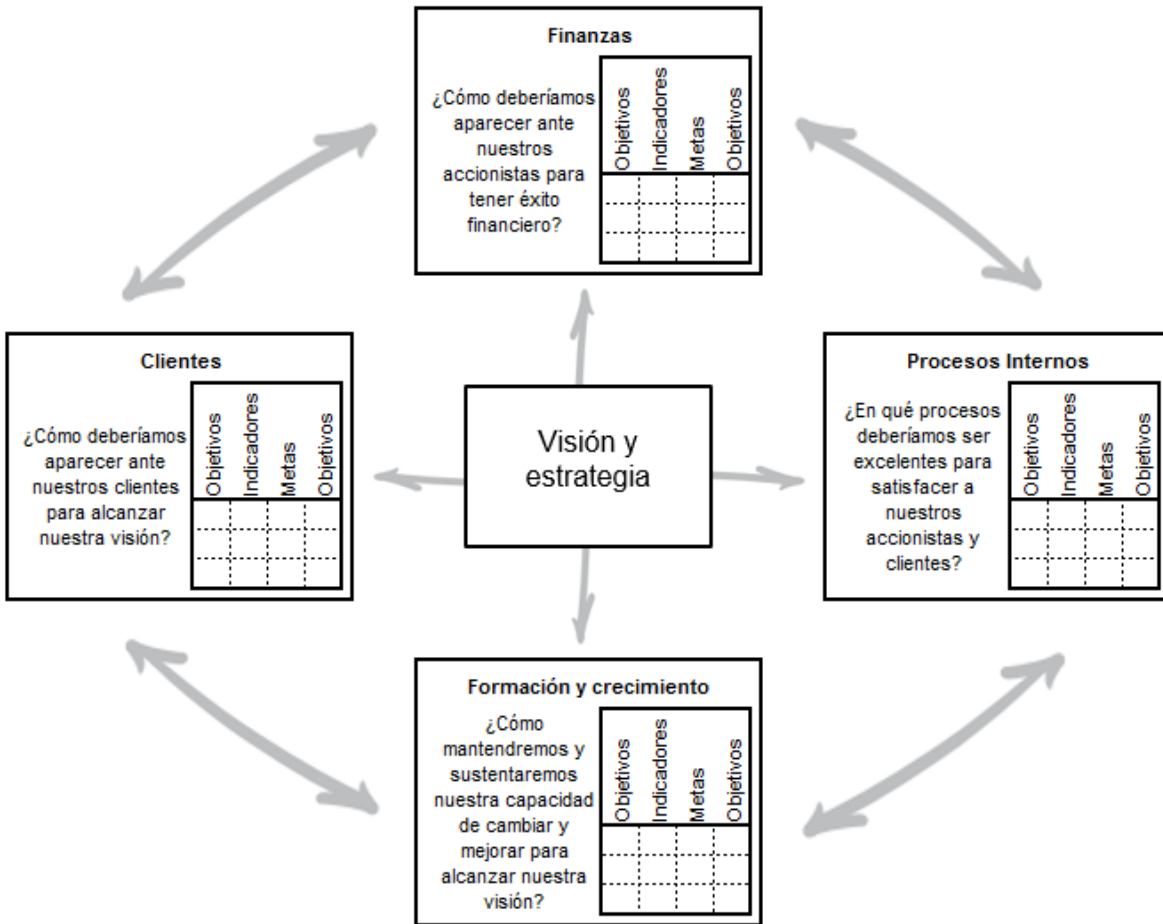
Gráfico 3. Modelo de David para la administración estratégica



Fuente: David (2003)

Por su parte Kaplan *et al* (1996), consideran que el plan estratégico de las empresas debe reflejarse a través del uso de herramientas, lo cual permite que sea útil en la construcción de los planes de los negocios, transformando la misión y la estrategia en objetivos e indicadores vistos desde cuatro diferentes perspectivas: la financiera, el cliente, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento tal como se aprecia en el Gráfico 4, permitiendo establecer un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo. Derivado de lo anterior, presentaron el modelo de Cuadro de Mando Integral también conocido como BSC.

Gráfico 4. Las cuatro perspectivas del BSC



Activar

Fuente: Adaptación de Kaplan y Norton (1996)

En el Gráfico 4 se observa cómo se relacionan las declaraciones estratégicas de las compañías dentro del BSC, ya que es a partir de estos conceptos que las estrategias, perspectivas e indicadores, así como los objetivos y metas son establecidos.

Las perspectivas antes mencionadas están vinculadas entre sí debido a las relaciones causa-efecto que se generan, la visión se traduce en los objetivos, cada área participa para el cumplimiento de éstos, la parte de las finanzas busca ofrecer mayores rendimientos económicos, la perspectiva de los clientes indica la manera en que se deben cumplir las expectativas de los clientes; la de los procesos internos busca mejorar los procesos de la empresa; la de formación y crecimiento persigue

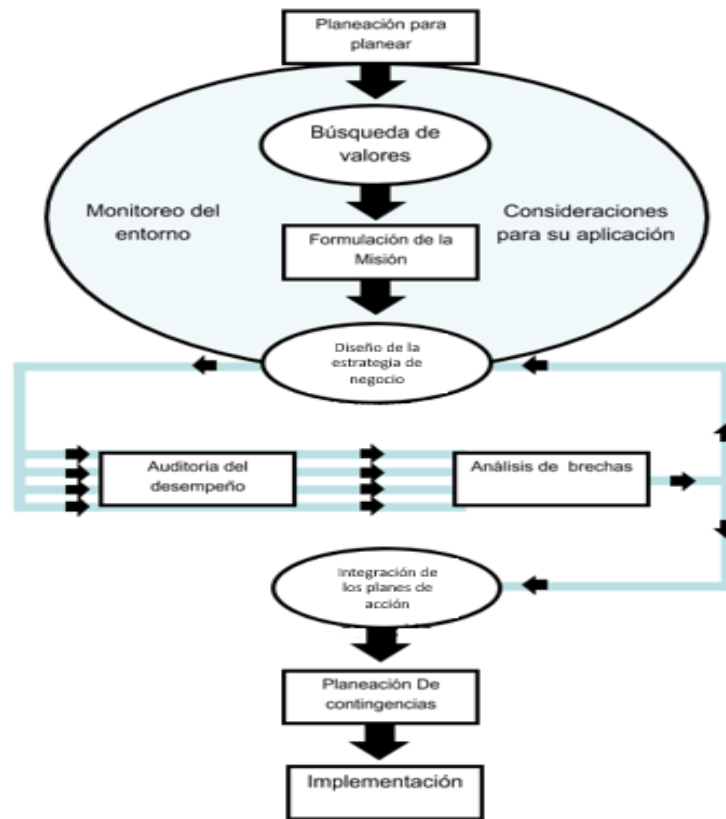
el objetivo de mantener la capacidad de cambiar y mejorar las etapas de la empresa y sus procesos, para el logro de la visión.

De acuerdo con Kaplan *et al*, (1996) esta herramienta permite clarificar, comunicar y controlar las estrategias mediante objetivos medibles, los cuales se monitorean a través de indicadores asociados a los mismos, permitiendo ver si la empresa se encuentra operando en los niveles deseados; a estos últimos se les pueden asociar metas que representan futuros desafíos en términos de rendimiento esperado. El BSC, equilibra los objetivos a corto plazo con los de largo plazo, empatando los indicadores monetarios con los no monetarios desde una perspectiva global, sin embargo, para que esto pueda ser realizado en niveles realistas es necesario que se construya con la participación tanto de los directivos como de los empleados.

El modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer referido a la Planeación Estratégica Aplicada, es especialmente útil para pequeñas y medianas organizaciones (Fuentes, 2011). Este modelo se desarrolla en nueve fases como se muestra en el Gráfico 5, están compuestas primeramente por la planeación, donde se especifica el compromiso organizacional y se identifican los equipos que participaran en el proceso; la segunda etapa es donde se identifican y describen los valores presentes y futuros de la organización; la tercera corresponde a la formulación de la misión como un enunciado breve que justifique la existencia de la organización; la cuarta es el diseño de la estrategia del negocio donde se fijan los objetivos cuantificados así como indicadores de éxito; la quinta etapa se denomina auditoría del desempeño, y es aquí donde se realizan los estudio de las fortaleza y debilidades de la organización así como de las oportunidades y amenazas externas; la sexta es el análisis de brechas, donde se comparan los datos de la etapa anterior con aquellos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico. La séptima etapa del proceso de planeación estratégica aplicada es la integración de los planes de acción; es aquí donde se reúnen las piezas indispensables para detallar los planes a nivel operativo y se integran en un solo plan general de acción; en la octava etapa denominada planeación de contingencias, se elabora una serie de estrategias que pueden ser utilizadas en distintos escenarios y por último, en la novena etapa

conocida como implementación, se inician los planes tácticos y operativos (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

Gráfico 5. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada



Fuente: Adaptación de Goodstein *et al.* (1998)

3.5 Declaraciones estratégicas

Las declaraciones estratégicas de una organización forman parte del proceso de planeación. Los tres modelos expuestos en este documento concuerdan en que la misión y la visión son la base fundamental para el desarrollo de los objetivos, metas y tácticas operacionales en el mediano y largo plazo, estas deben tener coherencia con las aspiraciones realistas de la organización, y deben ser parte de

un modelo de negocio que esté enfocado hacia la competencia (Eden y Ackerman, 2013).

Las declaraciones forman parte central en la determinación de los indicadores estratégicos de las organizaciones, y es de gran importancia identificarlas previo al desarrollo de las estrategias para asegurar la congruencia de lo que se desea lograr con las tácticas elegidas para lograrlo (Armijo, 2011).

3.5.1 Misión

La misión es una herramienta invaluable para los gerentes en el proceso de formulación e implementación de estrategias. Este concepto es una declaración del propósito de la compañía que le permite distinguirse de sus competidores, describiendo sus productos, el mercado en el que se desenvuelve, la tecnología con que cuenta, de manera que refleje sus valores y prioridades (Pearce, 1982), formando parte de filosofía empresarial de las organizaciones, así como de la plataforma estratégica operativa (Acosta, 2002).

La misión es también referida como la expresa delimitación del campo de acción de las actividades que son factibles de realizar por la empresa, y que puede ser expresada como lineamientos que influyen en la dirección de las líneas de acción (Arellano, 2013). Siguiendo la misma corriente de pensamiento, para Ossorio (2003), la misión es la razón de ser de la entidad, es donde se enmarcan sus competencias y funciones, atendiendo a la razón para la cual fue constituida y considerando a sus clientes finales, en otras palabras, refleja el objeto de la organización.

Esta declaración es la parte de la estrategia que está más expuesta, por lo cual debe ser de fácil comprensión, debe cubrir a la organización en general, además, proponen que la misión debe ser desarrollada atendiendo a ocho componentes clave, los cuales son la especificación del mercado meta, la identificación de los productos principales que ofrece la organización, así como el área geográfica donde se ofertan sus productos. Se debe además mencionar las

tecnologías con las que cuenta y el compromiso que presenta con la permanencia, crecimiento y las utilidades, y de igual manera debe incluir los principales elementos de la filosofía empresarial, el auto concepto de la compañía proyectando la imagen pública que desea poseer (Pearce y David, 1987).

Así, de acuerdo con Castellanos (2007) se resume en 3 interrogantes básicas: ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?

3.5.2 Visión

La visión de una empresa es un enunciado que comprende la estrategia detallada de los inversionistas aclarando la misión, el ámbito de la empresa, su posicionamiento en relación con sus competidores y sus principales metas (Gerstein, 1996); establece la vista hacia un panorama incierto en busca de definir el futuro de las organizaciones, combinando factores actuales, expectativas, metas, amenazas, así como oportunidades: Es la definición de visión empresarial dentro del marco de la planeación estratégica (Ozdem, 2011). En resumen, la visión es una panorámica de todo lo que pretende ser y lograr una empresa.

Este concepto también es definido como la dirección sobre el cual una empresa se encamina a largo plazo, dirigiendo y estimulando las decisiones estratégicas de crecimiento junto con las de competitividad (Fleitman, 2000), siendo el reflejo de lo que una organización pretende ser en el futuro, creando un punto focal para la planeación estratégica limitado a un periodo de tiempo de entre 5 y 10 años; igualmente mencionan que estas declaraciones son más concisas que la misión y sirven para determinar la dirección del desempeño organizacional (Ingersoll, Witzel y Smith, 2005).

La visión debe responder a las siguientes interrogantes respecto a la organización: ¿Cuál es la imagen deseada?, ¿Cómo será en el futuro?, ¿Qué hará en el futuro? y ¿Qué actividades desarrollará en el futuro? (Álvarez, 2014).

La diferencia fundamental entre la misión y la visión radica en su temporalidad, en el orden de aplicación, sin dejar de lado la congruencia entre

ambos (Lopez y Ortega, 2016), ya que la visión de una organización tiende a ser duradera mientras que la misión puede variar como consecuencia de los cambios en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía (Candemir y Zalluhoğlu, 2013).

3.5.3 Valores

Además de la misión y la visión, existe un tercer elemento de las declaraciones estratégicas de una empresa, estos son los valores organizacionales que definen las filosofías, ideales y principios sobre los cuales se establece la cultura organizacional, buscando consistencia entre las declaraciones y su aplicación (Spallina, 2004). Los valores son importantes debido al rol que juegan al influir en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones debido a que proporcionan una directriz o ideología que ayuda en momentos de incertidumbre; además indican que estos pueden encontrarse explícitamente en la misión o implícitamente en la cultura de la organización (Brătianu y Bălănescu, 2008).

Para una empresa, los valores son la representación del cómo se hacen las cosas dentro de una organización, estando al servicio de la misión y la visión de la empresa, siendo estos asumidos por todos los miembros del lugar de trabajo (Martos, 2009), en otras palabras, los valores corporativos son la expresión de lo que la organización quisiera alcanzar, pero para esto, necesita ser expresada de manera clara e incluir a todas las partes interesadas, pudiendo ser relativos a temas de interés de las compañías (Johnson, Scholes, Whittington, Lopez y Mazagatos, 2006).

Los autores Jones y Hill, (2009), coinciden en que los valores de una compañía establecen la manera en que los empleados y administradores deben conducirse, hacer negocios y el tipo de organización que deben construir para contribuir a que la compañía logre su misión, ya que en la medida en que estos ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la organización, los

valores se consideran como la base de la cultura organizacional la cual se traducirá posteriormente en una fuente importante de su ventaja competitiva.

3.6 Análisis estratégico

El análisis estratégico conlleva un proceso de recolección de información que posteriormente será analizada para sacar conclusiones que sirvan como base para el proceso de toma de decisiones de las organizaciones. Este análisis comprende factores internos y externos que impactan a la empresa de manera positiva o negativa afectando su operación y su permanencia en el mercado; de igual manera este análisis constituye el primer paso de la planificación estratégica y provee elementos para el correcto diagnóstico de la organización (Araque *et al.*, 2014). Este proceso sirve para seleccionar las competencias en torno a las cuales se deben generar ventajas competitivas en las empresas, dándole sentido a las decisiones y consecuentemente a las acciones que realizará la empresa para cumplir sus objetivos (Sanchis y Campos, 2007).

El análisis estratégico de una organización debe mostrar de manera clara la postura de ésta en relación con el entorno permitiendo que se cumplan las exigencias de este al mismo tiempo que los objetivos de la organización (Aguilera y Riascos, 2009).

3.6.1 Análisis interno

Para realizar un análisis interno en la organización, se pueden utilizar las herramientas de cadena de valor, benchmarking, matriz de análisis estratégico, análisis FODA también conocido como DAFO o SWOT por sus siglas en inglés, y la teoría de recursos y capacidades, esto con el fin de construirse un panorama completo sobre la situación de las compañías y la capacidad con la que cuentan

para afrontar los retos del ambiente en que se desenvuelven (Guerras, Navas y Lopez, 2015).

Para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa se deben tomar en cuenta el comportamiento administrativo, la cultura organizacional, la calidad de los productos o servicios ofertados, la productividad, la imagen y prestigio de la empresa entre otros, debido a que cada uno de estos aspectos conforman el ambiente interno de la organización; además el análisis debe hacerse por departamentos para observar las características inherentes a cada uno (Taipe y Pazmiño, 2015).

Es importante comentar, que para poder construir un panorama a futuro las organizaciones deben conocer los elementos que la conforman, entendiendo la manera en que estas se relacionan entre sí para afectar el desempeño de la empresa. Dentro de estos elementos se encuentra el ambiente interno donde se analizan las fortalezas y debilidades, ya que se relaciona directamente con la estructura y la operación de la empresa, incluyendo recursos y áreas funcionales (Ramírez, 2009). La identificación de las fortalezas y debilidades de las organizaciones ayuda al proceso de toma de decisiones informadas para consecuentemente realizar los cambios que se consideren pertinentes en las áreas funcionales de la organización (Vizcarra, López y González, 2014), de igual manera las fuerzas internas de organización varían de acuerdo con sus áreas funcionales y para poder identificarlas es necesario identificar las fortalezas que la competencia no puede igualar con facilidad, esto se logra utilizando la matriz FODA (David, 2003).

3.6.2 Análisis externo

El análisis de los factores externos de una organización puede traducirse en la flexibilidad estratégica que posee la empresa en relación con el medio en el que se desarrolla y junto con el análisis interno, permite crear una ventaja competitiva

sostenible reforzando su eficacia a la vez que consigue mayores niveles de eficiencia (Sanchis y Campos, 2007).

El propósito fundamental del análisis del ambiente externo de la organización es identificar amenazas y oportunidades estratégicas que pueden existir en el ambiente operativo de las empresas que pueden influir en la manera en que se intenta alcanzar la misión. En esta etapa se deben estudiar el ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente del país y el macro ambiente. El primero es con la finalidad de valorar la estructura competitiva incluyendo el análisis de su posición competitiva, así como sus principales rivales; el segundo se lleva a cabo con la finalidad de evaluar el efecto de la globalización en el mercado donde se desarrolla sus actividades, la organización y el tercero consiste en un estudio de los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria (Jones y Hill, 2009).

El análisis externo consiste en analizar el ambiente e identificar cómo se está comportando el mercado, en especial la competencia, evaluando la oferta y demanda del producto que ofrece la organización, conociendo los reglamentos o políticas gubernamentales que pueden afectar el giro de la empresa junto con los cambios tecnológicos y tendencias de los usuarios de los productos y sus necesidades. Se menciona además que estas fuerzas son habitualmente consideradas invariables y se da por hecho que están fuera del control de las organizaciones, sin embargo, estas pueden ser utilizadas en favor de la organización mediante una adecuada definición estratégica por lo cual resulta de gran importancia evaluarlas y realizar un seguimiento de estas; entre las más importante encontramos los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos (Campos, 2014).

3.6.3 Análisis FODA

El acrónimo FODA hace alusión a las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De acuerdo con Otero y Gache, (2006) este concepto fue

introducido en la década de 1960-1970 por Albert Humpfrey. En un principio los cuatro indicadores se denominaban Satisfacción, Oportunidad, Culpa y Amenaza (SOFT por sus siglas en inglés) sin embargo fueron modificados posteriormente a los que se conocen hoy en día. El propósito de esta herramienta fue servir como apoyo para determinar las razones por las cuales la planeación corporativa de las empresas presentaba fallas y pretendía evaluar la situación interna y externa de las organizaciones. Steiner, (1991) plantea a favor de esta herramienta, que el análisis FODA constituye en un paso crítico en el proceso de planeación organizacional ya que el examinar correctamente las oportunidades y amenazas futuras de una compañía, y relacionarlo con un estudio de las fortalezas y debilidades de la misma institución representa una enorme ventaja competitiva.

Ponce, (2007) hace alusión al análisis FODA como una herramienta sencilla que permite tener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada, evaluando los factores débiles y fuertes que en conjunto diagnostican la situación interna de una empresa, al igual que sus oportunidades y amenazas al realizar una evaluación externa. Este autor comenta además que no todos los factores de este análisis tienen la misma preponderancia y se comete un error si se busca equilibrar la balanza por lo cual, la dirección debe diseñar estrategias tratando de evitar aquellas cuya probabilidad de éxito estén en función de los elementos menos preponderantes.

El análisis interno de las empresas debe orientarse hacia el presente y el externo hacia el futuro, esto en base a que las estrategias deben prepararse en base a los recursos y debilidades con los que las organizaciones cuentan al momento del análisis sin embargo el impacto de las estrategias no se verá reflejado hasta el futuro, donde los factores del entorno pueden variar significativamente. Así, el propósito de las estrategias se vuelve el de adaptar y preparar a las empresas para hacer frente a las condiciones previsibles en su entorno en el futuro, considerando un periodo de tiempo de entre 3 y 5 años debido a que en un periodo mayor sería difícil de predecir por la organización (Jiménez, 2011).

3.6.4 Matriz FODA

Una vez que se han realizado los análisis de los factores interno y externos de la empresa, es posible desarrollar la matriz FODA seleccionando los elementos de mayor impacto sobre el cumplimiento de las declaraciones estratégicas de la organización, considerando factores económicos, políticos, sociales y culturales que puedan favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de dichas declaraciones; se enumeran los elementos de acuerdo con la intensidad del impacto esperado y se procede a confeccionar la matriz, asignando un valor numérico proporcional en la intercepción de las coordenadas que identifican cada elemento. El cuadrante de mayor puntuación define la situación en la que se encuentra la empresa y las sumatorias por ejes identifican el impacto real por elemento (Díaz y Matamoros, (2011).

Cada uno de los factores internos y externos debe ser asignado un valor ponderado entre el 0.0 y 1.0, procurando que la suma de cada eje sume 1, esto servirá para indicar el grado que cada factor tiene en el apoyo para lograr la visión de la organización; posteriormente se realizará un análisis similar para las estrategias establecidas en base al análisis de los factores, sin embargo en este caso, los valores asignados varían del 1 al 4, donde el 1 indica poco impacto y el 4 significa mucho impacto, después, se multiplicarán los valores de cada factor por la fracción del valor ponderado por estrategia, siendo la estrategia con mayor puntuación seleccionada como Estrategia Básica, lo que indica que con esta estrategia se tiene la probabilidad mayor de lograr los escenarios manifestados en la visión de futuro, así los demás escenarios deben ser congruentes con esa premisa. Para no hacer una lista grande que implique un volumen de trabajo que resulte en una motivación reducida o escasa, se seleccionan aquellos factores que resuelvan el 80% del problema (Rosas, 2007).

En el Gráfico 6 se resumen de acuerdo con David, (2003) las 4 alternativas principales derivadas de la realización de la matriz, indicando el rumbo que deben seguir las estrategias y la posición que debe tomar la organización frente a las mismas. El cuadrante FO representa la combinación de los elementos con mayor ventaja de la organización, el DO indica que la organización identifica las

oportunidades que le ofrece el entorno así como las debilidades internas que no le permiten aprovecharlas; la intersección FA indica que la empresa debe aplicar sus fortalezas de manera oportuna para enfrentar sus amenazas discrecionalmente, y por último, el DA indica que los esfuerzos principales de la organización deben ser dedicados a enfrentar las debilidades pero teniendo presente que se encuentra en riesgo su supervivencia, por lo cual se recomienda fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Gráfico 6. Matriz FODA

		Factores Internos	
		Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Oportunidades	Estrategias de crecimiento (FO) Maximizar fortalezas y oportunidades Posición ofensiva	Estrategias de refuerzo (DO) Minimizar debilidades y maximizar oportunidades Posición adaptativa
	Amenazas	Estrategias de defensa (FA) Maximizar fortalezas y minimizar amenazas Situación de defensa	Estrategias de retiro (DA) Minimizar debilidades y amenazas Actitud de supervivencia

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Díaz y Matamoros, (2011) y David, (2003).

3.7 Balanced Scorecard

El BSC es una herramienta del control de gestión que se ha hecho popular entre las organizaciones debido a que el proceso para la definición de indicadores que indiquen el cumplimiento de los objetivos estratégicos permite crear relaciones

de causa y efecto entre las acciones requeridas por la empresa para alcanzar su misión y visión; además, su aplicación no está restringida a empresas de gran tamaño, sino que puede aplicarse incluso en áreas o actividades específicas.

El BSC es identificado como una herramienta de gestión que se aplica en la actualidad a muchas organizaciones alrededor del mundo debido a sus características de claridad, eficacia e integración dentro del proceso de elaboración como en el seguimiento de los indicadores clave que llevan al éxito empresarial (Gan y Triginé, 2013).

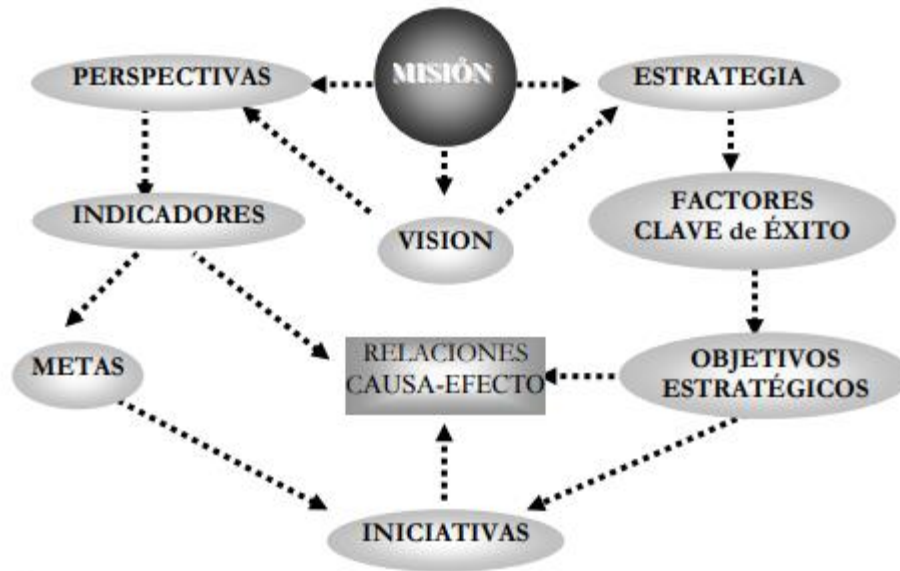
Esta herramienta constituye una herramienta gerencial que provee un marco para la evaluación del desempeño y del cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, que puede además motivar la implementación de mejoras en áreas críticas de las organizaciones. Esta herramienta tradicionalmente provee a la administración con cuatro diferentes perspectivas para medir el desempeño, siendo estas los clientes, los procesos internos, innovación y mejora. Estas medidas además se basan en los objetivos estratégicos y las demandas competitivas, seleccionando un número limitado de indicadores por cada perspectiva para ayudar a enfocar a la organización en la visión estratégica (Kaplan y Norton, 1995).

El BSC permite que las organizaciones interpreten su visión y estrategia a través de un nuevo marco de referencia que cuente su historial estratégico a través de los objetivos y medidas seleccionados utilizando los métricos para describir los elementos más importantes para el logro de las estrategias. El uso de métricos es crítico para el logro de los objetivos y esta herramienta complementa la perspectiva financiera de una empresa con la de los clientes, procesos internos, así como el de formación y crecimiento (Niven, 2002).

Para el diseño del BSC, es necesario haber establecido previamente las declaraciones estratégicas de la organización, ya que, como se muestra en el Gráfico 7, es a partir de ellos que se definen las perspectivas y las estrategias; para las primeras, se deben definir además los indicadores para cada una de las metas de la empresa, así como las iniciativas a emprender. En lo referente a las estrategias, estas se ven afectadas por los factores claves de éxito los cuales, a su vez, se relacionan con los objetivos estratégicos. Todos estos conceptos crean

relaciones de causa y efecto que permiten lograr la misión y visión (Cebrián y Cerviño, 2004).

Gráfico 7. Elementos relacionados con el diseño del BSC

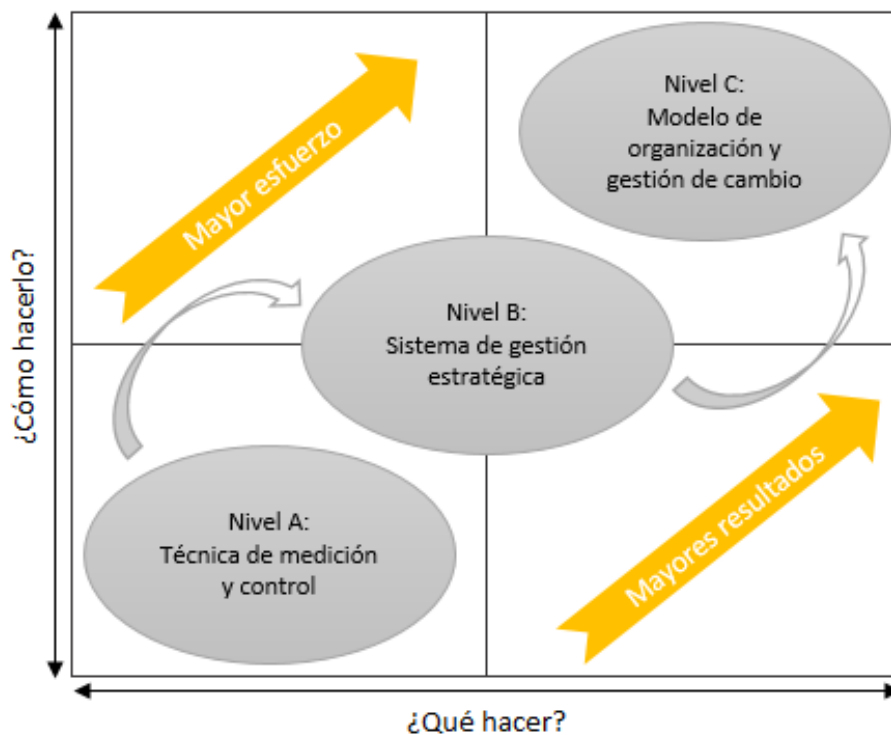


Fuente: Cebrián y Cerviño (2004)

Se pueden establecer tres niveles de implantación del BSC, cada uno de ellos con diferentes niveles en el esfuerzo y cobertura de las necesidades de gestión; en el Gráfico 8 se observan los diferentes niveles, donde el A, corresponde a la técnica de medición y control, cuyo objetivo es incorporar los cuadros de mando, siendo los responsables de cada área funcional los promotores del proyecto, con escasa participación de los responsables de otras áreas funcionales, donde se espera que la organización pueda disponer de una información más completa sobre sus situación pero sin observar cambios sustanciales en la cultura de gestión. El nivel B hace alusión al sistema de gestión basado en la estrategia, el cual tiene como objetivo llevar a cabo la implantación de la estrategia definida por la organización a la vez que implanta mecanismos de gestión; en este punto es la gerencia quien promueve el proyecto y conlleva una elevada participación del equipo directivo debido a que se espera que la organización cuente con un sistema basado en la estrategia, priorizando proyectos y recursos, además de que tiene un

alto impacto en la cultura de la empresa. Por último, el nivel C o modelo de organización y gestión de cambio tiene como objetivo implantar un modelo organizacional basado en la alineación de las personas claves de la organización, siendo esto igualmente promovido por la gerencia, sin embargo en este caso, se busca tener una organización flexible que esté preparada para enfrentar los cambios mientras se mantiene orientada a la estrategia, buscando alinear el comportamiento organizacional con los objetivos estratégicos definidos (Baraybar, 2011).

Gráfico 8. Modelos de implantación en el BSC



Fuente: Baraybar, (2011).

3.7.1 Perspectivas

El BSC se elabora en base a perspectivas las cuales contienen objetivos, metas e indicadores para la administración y organización; comúnmente se piensa que las únicas perspectivas que pueden ser utilizadas en este modelo son la financiera, de clientes, procesos internos, así como formación y crecimiento, sin embargo; este autor menciona que si bien esas son las más utilizadas comúnmente

debido a que pueden aplicarse a un gran número de empresas de diversos giros así como tamaños, no quiere decir que son las únicas perspectivas que se pueden utilizar en este modelo (Dávila, 1999).

Ibáñez, Castillo, Núñez y Chávez, (2010) indican que las cuatro perspectivas mencionadas en el párrafo anterior se han modificado y ampliado desde que fueron utilizadas por primera vez, sin embargo; siguen siendo utilizadas por las organizaciones.

3.7.2 Perspectiva financiera

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros inversionistas para tener éxito? Es la pregunta a partir de la cual se desprende esta perspectiva del BSC, la cual sirve como guía fundamental para establecer los objetivos e indicadores que la empresa debe cumplir relacionados con la rentabilidad y que sirven como pilares para la construcción del mapa estratégico de la organización (Kaplan *et al*, 1996).

La perspectiva financiera como aquella enfocada en la estrategia de crecimiento de rentabilidad visto desde el punto de vista de los accionistas, permite observar y medir las consecuencias de las decisiones estratégicas desde un enfoque cuantitativo. Por otro lado, la perspectiva del cliente expresa el posicionamiento de la empresa en el mercado, enfocándose en crear valor y diferenciación desde el punto de vista del cliente involucrando enfoques cualitativos, así como cuantitativos (Ibáñez, Castillo, Núñez y Chávez, 2010).

Esta perspectiva, permite mostrar los resultados de las estrategias implementadas en términos financieros, permitiendo la evaluación de la eficacia de las decisiones económicas tomadas por la organización para el logro de los objetivos (Quintero y Fernández, 2017).

3.7.3 Perspectiva de clientes

¿Cómo deberíamos vernos ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión? Esta es la pregunta alrededor de la cual se construye la segunda perspectiva del BSC, y se deriva de manera inmediata de la perspectiva financiera y busca establecer objetivos e indicadores que permitan alcanzar, por relación causa y efecto los objetivos de esta. Entre los principales indicadores que se observan en esta perspectiva se pueden enlistar la satisfacción del cliente, la retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad, así como aquellos indicadores que la empresa considera críticos para asegurar la lealtad del cliente (Kaplan *et al*, 1996).

En esta sección, el BSC se centra en los objetivos que afectan la presencia y el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando la percepción del cliente sobre la empresa y considerando como quiere ser percibida por el mercado en general (Horvarth, 2003).

3.7.4 Perspectiva de procesos internos

La pregunta ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes? es la base para el desarrollo de los indicadores de la tercera perspectiva del BSC, ya que permite a la organización identificar las actividades en las cuales debe centrarse la organización para cumplir con los indicadores y objetivos de las perspectivas anteriores (Kaplan *et al*, 1996).

Es donde los ejecutivos son capaces de identificar aquellos procesos en los que es crítico que la organización destaque debido a que permiten entregar propuestas de valor para atraer y retener a los clientes, así como satisfacer los objetivos financieros de los accionistas (Suárez, 2009).

3.7.5 Perspectiva de formación y crecimiento

¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión? La última perspectiva referente a la formación y crecimiento identifica la estructura que la organización debe alcanzar enfocándose en el apoyo al cambio, crecimiento e innovación, para crear una mejora que derive en un crecimiento a largo plazo. Este proceso se deriva de las personas, los sistemas y los procedimientos organizacionales, y sirve para identificar y resarcir las deficiencias de la organización que pueden impedir el logro de los objetivos (Kaplan *et al*, 1996).

Así, de acuerdo con Barceló-Valenzuela, Romo y Pérez-Soltero, (2011) la ventaja principal del BSC se debe a que es un modelo de gestión a largo plazo que considera todas las perspectivas simultáneamente en lugar de centrarse en una a la vez.

3.8 Objetivos estratégicos

Campos, (2014) menciona que los objetivos estratégicos de una organización son el resultado del análisis de su situación externa e interna, se establecen a mediano y corto plazo y son en ocasiones denominados como globales, generales o corporativos. También se pueden definir como los resultados generales que una organización pretende alcanzar a largo plazo inspirada por su misión y deben ser medibles, realistas, específicos en el tiempo, consistentes con las prioridades de la empresa, comunicar la filosofía de la organización, servir como motivadores y clarificar el pensamiento organizacional, es decir, deben ser una guía para la acción y priorización para legitimar la asignación de recursos.

Martínez y Milla, (2012) indican que las organizaciones deben tener claramente establecidos los objetivos para así canalizar los esfuerzos de toda la organización hacia fines comunes, buscando a su vez la eficaz asignación de recursos; se menciona además, que junto con la visión y la misión, los objetivos forman parte de una jerarquía de metas que se alinean en intenciones y fundamentos para crear ventaja competitiva y objetivos estratégicos medibles, por

lo cual es importante que cuando una organización esté elaborando su primer plan estratégico empate todos estos factores.

Sánchez, (2003) por su parte menciona que la determinación de los objetivos de una organización es una función sustantiva, que inicia a partir de la sistematización de los datos e información disponible que sea relevante para los propósitos estratégicos de la empresa. Y como menciona Carballal, (2001) al identificar las metas o resultados que se quieren lograr en determinado momento en el futuro, se necesita además identificar el punto de destino, el tiempo en que se espera cumplir, así como los medios para llegar ahí y la ruta más apropiada para cumplirlos, considerando los eventos inesperados que pueden provocar alguna desviación o demora en el proceso.

3.9 Mapa estratégico

Martínez y Milla, (2005) comentan que el mapa estratégico es el eslabón que une la formulación de la estrategia y su ejecución, proporcionando un modo simple, coherente y uniforme donde se describe la estrategia de una organización con la finalidad de establecer objetivos e indicadores lo cual contribuye a su gestión.

Fernández, (2001) menciona que uno de los problemas habituales a los que se enfrentan las organizaciones con frecuencia a la hora de seleccionar sus objetivos estratégicos es tener demasiados de estos, por esta razón se utilizan mapas estratégicos que ayudan a englobar y priorizar objetivos al tiempo que se lleva a cabo un proceso de aprendizaje por el equipo encargado de su elaboración. Estos mapas se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales: los primeros muestran lo que se quiere lograr mientras que las segundas son la explicación de las relaciones que existen entre los objetivos, estas relaciones son intuitivas y basadas en el conocimiento de la organización, así como del sector junto con la experiencia; estos mapas pueden encontrarse subdivididos además en líneas estratégicas.

Este mapa refleja la cadena de relaciones causa-efecto que expresa el camino que seguirá la estrategia y muestra el conjunto de actividades que debe realizar la organización para cumplir su visión. Establecer un mapa estratégico

permite encontrar de un modo más sencillo y esquemático el camino que permite satisfacer los objetivos y la misión, sin embargo, se debe tener presente que la elaboración de esta herramienta no puede ni debe ser un proceso estandarizado, ya que uno de sus principales objetivos es el de analizar las particularidades de la administración y sus estrategias debiendo además ser revisada cada cierto tiempo para mejorar y matizar estas relaciones. Es importante mencionar que la validez de este modelo reside en la existencia de las relaciones causa efecto entre las diferentes áreas de medida o perspectivas, cuando una administración es capaz de reflejar la interdependencia entre sus objetivos, podrá identificar los factores críticos para lograrlos (Yetano, 2005).

3.10 Conclusión

Los sistemas de gestión permiten a las organizaciones implementar herramientas que les ayuden a incrementar su competitividad a través del establecimiento de objetivos que les permitan identificar las desviaciones en sus procesos que afectan los resultados deseados.

Una de estas herramientas es el BSC, el cual, al ser implementado en una PyME permite que esta desarrolle e implemente objetivos basados en su visión, ayudando a consolidar los esfuerzos para aprovechar los recursos con los que cuenta e identificar aquellas áreas de oportunidad que pueden impedir el logro de los objetivos. Los indicadores en el BSC, deben distribuirse en cuatro perspectivas que son financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento; estas cuatro perspectivas permiten crear objetivos basados en relaciones causa – efecto los cuales son plasmados en un mapa estratégico, permitiendo que la organización visualice las actividades necesarias para cumplir con los objetivos.

Debido a la practicidad que brinda esta herramienta, se seleccionó para el presente estudio de caso, otorgando a la organización una vista clara de su visión, objetivos y cumplimiento de estos a través del tiempo.

Capítulo 4. Metodología

En este capítulo se plantea la estructura metodológica que describe los pasos y guías para llevar a cabo la estrategia de indagación, así como el diseño metodológico del proceso de investigación. Se definen los horizontes temporales y espaciales, así como las técnicas de recolección de datos y el instrumento de recolección de datos.

4.1 Definición conceptual de las variables

En el Anexo 1 se muestran las definiciones conceptuales de las variables que se utilizan en este estudio de caso, las cuales son control de gestión, BSC, perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

4.2 Enfoque de la investigación

El enfoque del presente estudio es cualitativo, ya que no se basa en muestras estadísticas por lo cual no se determinará una muestra, no se comprobarán hipótesis, su perspectiva es holística, descriptiva e interpretativa con un proceso de indagación flexible, ya que se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, basándose en una recolección de datos no estandarizados o predeterminados completamente (Hernández, 2014).

La recolección de información se enfocará en obtener las perspectivas y opiniones de quienes participan en el estudio de caso, utilizando como base la entrevista y la observación, (*íbidem*).

4.3 Diseño de la investigación

Los estudios de caso no se adecuan a un tipo de diseño o muestra, sino que se analiza a profundidad la unidad de negocio para responder al problema planteado; este estudio se inclina a ser un trabajo de inducción exploratorio, ya que se observa al sujeto de estudio desde una perspectiva innovadora para ayudar a identificar los conceptos promisorios partiendo de lo general a lo particular de acuerdo con la evolución del estudio (Hernández, 2014).

En este estudio de caso, se realizó un planteamiento inicial, donde se decidió el tema de estudio, posteriormente se hizo una revisión de la literatura para detectar los conceptos claves y ganar una perspectiva general de los métodos de recolección de datos y análisis para un mejor entendimiento de los resultados obtenidos. Luego de eso, se ingresó en el ambiente y se seleccionó la muestra, para los fines de este estudio de caso; se optó por una muestra de expertos y por conveniencia, el proceso de recolección de datos fue inductivo a través de una entrevista abierta. Se hizo el análisis de la información obtenida y se contestaron las preguntas de investigación planteadas en el capítulo 1 Planteamiento del problema, atendiendo a los objetivos planteados en el mismo capítulo lo cual permitió elaborar un reporte con conclusiones y recomendaciones para el sujeto de estudio.

4.4 Horizonte espacial y temporal

El presente estudio se realizó en la empresa Constructora de la Baja que se encuentra en la ciudad de Tecate, Baja California dentro del periodo de tiempo que abarca de enero 2018 a diciembre 2019.

4.5 Sujeto de estudio

El sujeto de estudio para el presente trabajo es la empresa Constructora de la Baja, nombre usado para mantener la confidencialidad requerida por el sujeto, la cual es una pequeña empresa del sector de la construcción, que se encuentra ubicada en la ciudad de Tecate, Baja California con un total de 4 empleados.

4.6 Técnicas de recolección de datos

Para el presente estudio la técnica de recolección de datos que se utilizó fue la observación inductiva y la entrevista no estructurada o abierta. En el anexo dos de este documento se incluye la guía de preguntas que se utilizó durante la recolección de datos para el desarrollo del BSC.

4.7 Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos fue creado a partir del modelo del BSC de Kaplan y Norton, (1996) para posteriormente ser modificado y extendido en base a las respuestas obtenidas durante el proceso de indagación, con el fin de profundizar en los temas relevantes de la organización.

4.8 Análisis e interpretación de datos

El análisis de los datos se realizó a través de los resultados de las entrevistas, la conjetura de la observación del ambiente organizacional y el análisis de la documentación provista por la empresa para el desarrollo del estudio. La información interpretada proporcionó las bases para el diseño del BSC, comenzando por la definición de las declaraciones estratégicas, el análisis FODA, así como los objetivos e indicadores de cada perspectiva.

4.9 Conclusiones

La estructura metodológica del estudio de caso queda planteada en este capítulo, delimitando al sujeto de estudio, el horizonte espacial y temporal, el enfoque de la investigación, así como el diseño y las técnicas e instrumentos que se deberán utilizar para obtener la información. Este capítulo indica el proceso que fue seguido durante el estudio de caso y permite al lector crear una estructura para la lectura del siguiente capítulo donde se desarrolla el diseño del BSC.

Capítulo 5. Estudio de caso

En este capítulo se presenta el desarrollo del proceso de la recolección de datos, se plasman los resultados obtenidos y se realiza el análisis de la información, se definen las declaraciones estratégicas, así como los indicadores para cada una de las perspectivas del BSC.

5.1 Datos generales de la empresa

5.1.1 Descripción de la empresa

La empresa Constructora de la Baja S.A. de C.V., es una empresa dedicada a prestar servicios integrales de construcción principalmente al sector gobierno en obras para mejora social. Inició operaciones en el año 2016 constituida como sociedad anónima y ha estado en operaciones y en continua expansión desde entonces. El socio principal es un Ingeniero con experiencia en el sector de la construcción, ha laborado en constructoras en la ciudad de Ensenada y Tijuana y actualmente se encarga de la parte operativa y financiera de la organización. El segundo socio es el responsable de la captación de clientes y las relaciones públicas con los distintos partidos políticos de la región.

En un principio la empresa operaba solamente con la participación fija de los socios, pero un año después de iniciar operaciones se contrató a dos ingenieros, un arquitecto y un auxiliar administrativo para apoyar y delegar las responsabilidades dentro de la organización; actualmente se ha mantenido esta estructura con vistas a incrementar el número de empleados para mejorar los procesos administrativos.

5.1.2 Misión

Somos una empresa constructora dedicada a proporcionar servicios integrales de construcción principalmente al sector público, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes antes, durante y después de finalizado el proyecto, dando cumplimiento a los estándares de calidad, presupuestos y plazos

pactados, satisfaciendo a nuestros clientes por medio de la exigencia en el control de calidad de nuestros productos terminados.

5.1.3 Visión

Ser la empresa constructora de referencia a nivel regional en un tiempo máximo de 5 años, liderando el mercado por medio de la responsabilidad, y eficiencia, cumpliendo a tiempo con todos y cada uno de los trabajos encomendados, lograr que todo nuestro personal se sienta motivado y orgulloso de pertenecer a nuestra organización, fomentando el control y la calidad en el servicio para lograr la satisfacción del cliente.

5.1.4 Valores

- Responsabilidad: cumplimos nuestro compromiso con los clientes, empleados y la comunidad.
- Respeto: valoramos el cumplimiento del presupuesto inicial, los tiempos de entrega y la calidad.
- Calidad: alcanzar en todos nuestros proyectos el cumplimiento de los estándares establecidos de diseño, tiempo y costo; mejorando continuamente nuestro desempeño.
- Compromiso: cumplir con lo prometido al cliente en términos de presupuesto, plazo y calidad.

5.2 Análisis de la situación

5.2.1 Factores internos

- Administración:
 - Maquinaria y equipos: la empresa posee maquinaria y equipo propios, estos son equipos adquiridos de segunda y tercera mano con una antigüedad entre cinco y diez años, la empresa cuenta con poca

administración de su maquinaria y equipo, no se cuenta con bitácoras de mantenimiento ni con un control de entrada y salida de equipo.

- Materiales: la empresa adquiere materiales a gran volumen para aprovechar los descuentos que ofrecen los proveedores, estos materiales son almacenados y utilizados en las obras de acuerdo con la demanda, no se cuenta con bitácoras o control de los movimientos del almacén.
- Recursos económicos y/o de capital: la empresa cuenta con capital propio integrado principalmente por la maquinaria y equipo que se usa en la empresa, cuenta además con una línea de crédito para solventar sus gastos operativos, sin embargo, no se tiene un control eficiente de los recursos económicos ni de los de capital.
- Seguridad e higiene en obra y oficina: la empresa presta poca atención a la seguridad e higiene del área de oficinas dándole prioridad a los lugares donde se lleva a cabo la obra, se provee a los trabajadores el equipo de protección personal (EPP) mínimo, que es el casco y los chalecos sin embargo otro tipo de protección personalizado como los zapatos con casquillos son responsabilidad del empleado adquirirlos.
- Capital humano:
 - Personal: la empresa cuenta con cuatro empleados fijos y una planilla de empleados que se contratan por obra, ofrece prestaciones de ley y cuenta con un organigrama informal donde los socios son la máxima autoridad y quienes toman las decisiones del negocio sin involucrar a los empleados.
 - Capacitación: actualmente no se ofrece capacitación a los empleados de la organización ya que se contratan en base a una lista de requisitos mínimos que debe tener el puesto que desempeñaran.
 - Pago al desempeño, remuneración: los salarios se pagan de manera semanal a los empleados, respetando las fechas y horas trabajadas, sin embargo, el pago al personal que se encuentra en obra no cumple

con los requisitos fiscales ya que se manejan como un gasto adicional de la obra y se entregan en efectivo sin comprobante.

- Motivación: la empresa busca motivar y retener a sus empleados de obra mediante el respeto de la jornada laboral previamente establecida, apostando por incentivos cualitativos en lugar de los cuantitativos. Para el personal fijo, se motiva a los empleados mediante incrementos salariales a discreción de los socios sin contar con un plazo mínimo para poder otorgar este beneficio que depende directamente de los resultados demostrados, además; se otorga un importe a discreción de los socios cuando los empleados fijos atraen clientes nuevos que aporten una utilidad significativa a la sociedad.
- Tecnología:
 - Maquinaria y equipos: la maquinaria y equipo que se utiliza en la empresa es básica, no se invierte en tecnología de punta y en caso de no contar con la herramienta o los recursos necesarios, la empresa renta parte del proceso de obra a otras compañías para lograr terminar los trabajos en los tiempos pactados con los clientes.
 - Procesos constructivos: los procesos constructivos no representan avances tecnológicos, se utilizan técnicas clásicas para la construcción que sean eficaces para concluir la obra en los plazos comprometidos.
 - Paquetes computacionales (software): los paquetes computacionales que se utilizan en la organización son Photoshop, Revit, AutoCAD, Render, SAP, Autodesk Robot, Opus y Excel.
 - Materiales innovadores: la innovación va enfocada en la herramienta que se utiliza para realizar los trabajos, buscando eficientizar con la herramienta semi automática y automática para mejorar la calidad del producto terminado.
- Fiscales: al ser la empresa una sociedad anónima está obligada al pago de impuestos federales y estatales de manera mensual, además de estar obligada a presentar una declaración anual de impuestos y cumplir con las

cuotas obrero-patronales impuestas por el Instituto Mexicano del Seguro Social. Debido al poco control y planeación administrativa que se tiene en la empresa, no se realiza una buena previsión de los flujos de efectivo lo cual provoca el pago excesivo de impuestos y contribuciones. Por otro lado, la empresa aprovecha los estímulos fiscales de la franja fronteriza como la facturación del IVA al 8% para realizar presupuestos de obra más holgados y así aumentar los ingresos.

- Legales: la empresa está constituida como una sociedad anónima de capital variable principalmente para evitar las repercusiones legales que pudieran adjudicarse a alguno de los socios.
- Contables: la empresa no cuenta con un sistema contable para el registro de las operaciones lo cual repercute negativamente en el control de los activos, ingresos y gastos, a su vez, esto dificulta la elaboración de reportes que permitan tener información real y oportuna que muestren los resultados de la operación.
- Financieros: la empresa no cuenta con un adecuado control de las finanzas, no cuenta con un presupuesto que le permita comparar los resultados y medir las desviaciones económicas lo cual se traduce a una fuga de recursos que no permiten lograr el margen de utilidad esperado por obra.

5.2.2 Factores externos

- Políticos: la empresa depende en gran medida del ambiente político de la ciudad ya que al ser el gobierno su principal cliente, los periodos de transición, campaña, y cambios de partido le afectan directamente sobre la carga laboral.
- Económicos: al ser el gobierno su principal cliente, la empresa no se ve altamente afectada por los cambios económicos que pueden derivar de recisiones, devaluaciones, la inflación, entre otros.
- Sociales: la empresa no tiene problemas con los denominados grupos de choque debido a que el nivel de los proyectos que maneja es bajo y estos se

encuentran encaminados al mejoramiento de la infraestructura pública en colonias de bajos ingresos.

- Mercado: la empresa tiene la ventaja de que al ser de reciente creación en un municipio de baja competencia no se enfrenta a la amenaza de nuevos competidores debido al nivel de los proyectos que obtiene y la ubicación donde realiza sus actividades, sin embargo, se encuentra ante una fuerte competencia por parte de las empresas de construcción que tienen más años operando en la región y que al igual que ellos trabajan en su mayoría con proyectos del sector público. La empresa tiene un poder de negociación bajo respecto al precio de sus servicios, sin embargo, puede negociar los plazos para el término de las obras y el cliente a su vez, puede negociar con el volumen que ofrece en cada proyecto.

5.2.3 Análisis FODA

En base al análisis de los factores internos y externos, se elaboró el análisis FODA de Constructora de la Baja, como se observa en la Tabla 5:

Tabla 5 Análisis FODA de Constructora de la Baja

Internos	Fortalezas - La empresa cuenta con maquinaria y equipo propio. - La empresa cuenta con un alto nivel de negociación con sus proveedores. - La empresa cuenta con una amplia red de relaciones públicas que contribuyen directamente a la captación de proyectos de construcción. - Estímulos fiscales para la frontera norte.	Debilidades - La empresa no ofrece el EPP completo a todos sus empleados. - La empresa no cuenta con controles para la administración de su capital ni de sus finanzas. - No se cuenta con un sistema de contabilidad. - La empresa no proporciona capacitación al personal. - Enfoque en el área operativa dejando de lado el área administrativa. - <i>Micromanagement</i> por parte de los socios.
	Oportunidades - No existe competencia directa de competidores extranjeros. - No se ve afectado por grupos de choque.	Amenazas - Dependen de las administraciones públicas para conservar un flujo constante de ingresos.
	Positivos	Negativos

Fuente: elaboración propia.

5.2.4 Describir el nivel de control de gestión

El nivel de control de gestión que existe dentro de la organización se ubica en el primer nivel, ya que el control es mínimo y no se cuenta con un análisis de la situación actual de la empresa, los riesgos y las ventajas competitiva no se encuentran identificados, no existe un organigrama definido ni procesos administrativos y no se elaboran reportes de gestión para comparar con indicadores.

5.2.5 Limitaciones

Las limitaciones que afectan al control de gestión dentro de la organización son las siguientes:

- La organización opera en base a los resultados diarios y proyectos a corto plazo, identificando las necesidades que se consideran de urgencia y actuando para hacerles frente.
- No se cuenta con objetivos resultantes de una planificación estratégica.
- No existe formalidad en la estructura de la organización, se tienen identificadas las actividades y los responsables de llevarlas a cabo; sin embargo, esto no se encuentra definido en algún documento formal.
- Al ser la empresa una PyME, la necesidad de un control de gestión no se ha considerado prioridad.
- La directiva de la organización se enfoca principalmente en los resultados económicos más que en la estructura y el control organizacional.
- Actualmente no se cuenta con personal capacitado para diseñar y mantener un sistema de control de gestión en la organización.

5.3 Perspectiva financiera

5.3.1 Fases del ciclo de vida

El ciclo de vida de la empresa sirve como guía para definir los indicadores financieros apropiados para la fase en que se encuentra el negocio, la empresa se encuentra en la segunda fase que es la de sostenimiento, ya que ha sobrepasado la etapa en la cual es necesario invertir grandes cantidades en infraestructura y herramientas al tiempo que han desarrollado buenas relaciones con sus clientes y más que enfocarse en incrementar sus ventas, busca diversificar sus clientes y servicios existentes.

La empresa actualmente busca obtener mejores utilidades, mejorando sus procesos e invirtiendo en actividades y procesos claves para el mejoramiento del proceso productivo, sin embargo, no ha llegado al punto en que las inversiones sean para mantener los equipos y capacidades, buscando la mejora del flujo de efectivo en lugar del centrarse en el monto de los ingresos.

5.3.2 Objetivos

Después establecer que la empresa se encuentra en la fase de sostenimiento, se analizaron los temas estratégicos que impulsan la estrategia empresarial para Constructora de la Baja, siendo para la organización importante incorporar objetivos en crecimiento y diversificación de ingresos, así como en la reducción de costes y mejora de la productividad.

En base a lo anterior, se establecieron los siguientes objetivos junto con los indicadores, rangos e iniciativas para alcanzar una mejora significativa en la perspectiva financiera de la organización:

- Alcanzar un margen de utilidad por proyecto del 40% antes del 31 de diciembre de 2020
- Incrementar los ingresos por obra pública en el municipio de Tecate al 20% sobre el total de los ingresos al 31 de diciembre de 2020

El primer objetivo, como se observa en la Tabla 6, se desprende de la reducción de costes y mejora de la productividad, buscando garantizar el beneficio económico por obra pública que la empresa considera necesario para justificar las inversiones previamente realizadas en maquinaria y equipo, así como material de reuso y el aprovechamiento del alto nivel de negociación que posee con los proveedores debido a las compras por volumen de insumos.

El segundo indicador busca la diversificación de los ingresos al incrementar el porcentaje de ingresos captados en dependencias con obras de urbanización dentro del municipio de Tecate, ya que actualmente la empresa cuenta con muy pocos ingresos locales, obteniendo principalmente sus ingresos por obras en el municipio de Tijuana, con esto, busca acaparar el mercado municipal lo cual propiciara su consolidación como la empresa de referencia regional.

Tabla 6 Objetivos e indicadores de la perspectiva financiera

OBJETIVO	INDICADOR	MEJOR A	RANGO / CRITERIO	RESPONSABLE	PERIODO	INICIATIVAS
Alcanzar un margen de utilidad por proyecto del 40% antes del 31 de diciembre de 2020	Margen de utilidad por proyecto	Mayor a 40%	De 35% hacia arriba verde, de 25% a 34.99% amarillo, menos de 25% rojo	Encargado de presupuestos , personal de compras y proyectos	Por obra	Análisis detallado de presupuestos por obra, establecimiento de controles de material.
Incrementar los ingresos por obra pública en el municipio de Tecate al 20% sobre el total de los ingresos al 31 de diciembre de 2020	Porcentaje de ingresos por obra urbana para dependencias ubicadas en Tecate sobre el total de ingresos	Mayor a 20%	De 18% hacia arriba verde, de 13% a 17.99% amarillo, menos de 13% rojo	Personal de ventas/ Relaciones publicas	Semestral	Incrementar el número de participaciones en concursos de obra pública para aumentar los ingresos en este sector

Fuente: elaboración propia.

5.4 Perspectiva de clientes

5.4.1 Segmentación del mercado

El mercado de la construcción de Tecate B.C., se puede dividir en contratos públicos y privados, los últimos son aquellos que se llevan a cabo con particulares y generalmente cuentan con un nivel de ingresos inferior al compararse contra los públicos. Estos últimos son los que llaman la atención de las empresas constructoras debido al volumen de obras que manejan durante el año, así como por el nivel de ingresos y la diversidad de las obras. Estas obras se pueden dividir en urbanización y civiles, las primeras son aquellas que buscan construir o mejorar la infraestructura pública de la ciudad, mientras que las civiles se centran en la construcción de edificaciones, sin embargo, son menos redituables que las de urbanización ya que estas últimas no necesitan de materiales tan diversos y pueden representar un ahorro significativo a la hora de adquisición de insumos.

Constructora de la Baja es una empresa constructora que busca incrementar su participación en el mercado a través de la obtención de contratos de urbanización en el municipio de Tecate, B.C.

5.4.2 Objetivos

Se identificaron los siguientes objetivos de la perspectiva de clientes:

- Incrementar el número de clientes en un 30% al 31 de diciembre de 2020
- Mantener las recurrencias de las observaciones de Sindicatura en 0% durante el ejercicio 2020

El primer objetivo, como se observa en la Tabla 7, se determina a partir del interés de la empresa por incrementar el número de clientes con los que trabaja dentro del municipio de Tecate, ya que actualmente los contratos que obtiene provienen de dependencias de Rosarito y Tijuana, la principal característica de estos clientes es que ofertan en concurso obras de urbanización el cual es el tipo de obra que más le llama la atención a la organización debido a que al contar con la maquinaria necesaria, obtiene un margen de utilidad por proyecto superior.

El segundo objetivo atiende a la calidad en el servicio al cliente, Sindicatura es la dependencia gubernamental que se encarga de la verificación de la calidad de las obras públicas, las empresas constructoras utilizan el número de observaciones recibidas de esta dependencia para medir la satisfacción de los clientes, por esta razón se busca que dichas observaciones estén lo más cercanas a cero posibles.

Tabla 7 Objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes

OBJETIVO	INDICADOR	MEJORA	RANGO / CRITERIO	RESPONSABLE	PERIODO	INICIATIVAS
Incrementar el número de clientes en un 30% al 31 de diciembre de 2020	Número de clientes del periodo actual sobre el número de clientes del periodo anterior	Mayor a 30%	De 30% hacia arriba verde, de 29.99% a 20% amarillo, menos de 20% rojo	Encargado de presupuestos, Relaciones públicas	Anual, con revisiones trimestrales	Incremento en la participación de concursos
Mantener las recurrencias de las observaciones de sindicatura en 0% durante el ejercicio 2020	Número de incidencias de sindicatura	0% durante el ejercicio	De 0 a 2 verde, de 3 a 5 amarillo, más de 5 rojo	Encargado de obra	Anual, con revisiones trimestrales	Control de tiempos, presupuesto y calidad del trabajo

Fuente: elaboración propia.

5.5 Perspectiva del proceso interno

5.5.1 Objetivos

Se identificaron los siguientes objetivos de la perspectiva del proceso interno:

- Disminuir en 5% los precios pactados con proveedores en los 3 artículos de mayor consumo al 31 de diciembre de 2020
- Establecer un sistema de gestión de maquinaria y equipo que facilite el mantenimiento y reparación del equipo para mantener las incidencias durante las obras en cero.
- Establecer un sistema de gestión de inventarios que permita analizar los niveles de inventarios y determinar puntos de reorden de los artículos con mayor rotación para mantener los cortos de inventarios en cero durante la duración de cada obra.

El primer objetivo, como se observa en la Tabla 8, se desarrolla para complementar el objetivo de la perspectiva financiera de mantener un margen de ganancia del 40% en cada obra llevada a cabo por la empresa, al no poder incrementar los precios de los servicios por tratarse de una empresa que tiene principalmente clientes del sector público, se opta por buscar oportunidades de reducción de costos en la materia prima que se utiliza durante los proyectos de construcción.

El segundo objetivo se alinea con el objetivo de mantener las incidencias de calidad en cero durante el proyecto, evitando accidentes y problemas en la zona de construcción al contar con maquinaria en buen estado, lo cual, a su vez, reducirá los costos de reparaciones expeditadas durante la duración de la obra, favoreciendo así el margen de ganancia que la empresa busca obtener en cada proyecto.

El tercer objetivo, busca reducir los costos de adquisición de materia prima al contar con un sistema de gestión de inventarios que permita detectar cuando se ha alcanzado un exceso de inventarios y por lo tanto disminuir el desembolso económico en estos artículos, de igual manera se busca reducir el nivel de inventario con el que se cuenta ya que actualmente el almacén de la empresa no se encuentra organizado, influyendo en maniobras innecesarias por parte del personal para tener

acceso a los artículos favoreciendo los accidentes y el costo de tiempo de los empleados.

Tabla 8 Objetivos e indicadores de procesos internos

OBJETIVO	INDICADOR	MEJORA	RANGO / CRITERIO	RESPON SABLE	PERIODO	INICIATIVAS
Disminuir en 5% los precios pactados con proveedores en los 3 artículos de mayor consumo al 31 de diciembre de 2020.	Precio de compra sobre precio de venta al público en general	Disminución de costo en 5%	De 5% a 4% verde, de 3.99% a 2% amarillo, menos de 2% rojo	Encargado de compras	Anual, con revisiones después de cada obra	Control de presupuestos, disminución en los costos de materia prima
Establecer un sistema de gestión de maquinaria y equipo que facilite el mantenimiento y reparación del equipo para mantener las incidencias durante las obras en cero.	Número de incidencias de maquinaria descompuesta durante obra	0 durante cada obra	De 0 a 2 verde, de 3 a 5 amarillo, más de 5 rojo	Encargado de almacén	Por obra	Control de calidad, control de tiempos
Establecer un sistema de gestión de inventarios que permita analizar los niveles de inventarios y determinar puntos de reorden de los artículos con mayor rotación para mantener los cortos de inventarios en cero durante la duración de cada obra.	Número de incidencias de cortos de materia prima durante cada obra	0 durante cada obra	De 0 a 2 verde, de 3 a 5 amarillo, más de 5 rojo	Encargado de almacén	Por obra	Control de tiempos, control de presupuestos, disminución de costos en materia prima

Fuente: elaboración propia.

5.6 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

5.6.1 Objetivos

Se identificaron los siguientes objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Exponer al 100% de los empleados regulares de la organización las declaraciones estratégicas de la organización asegurando la comprensión y compromiso con los objetivos organizaciones antes del 31 de diciembre del 2020
- Delegar las actividades relacionadas a los diferentes departamentos a personal capacitado para realizar las tareas requeridas por la organización antes del 31 de diciembre de 2020

El primer objetivo, como se observa en la Tabla 9, busca la adopción de la cultura estratégica dentro de la organización a través de la comunicación y recordatorios constantes a los empleados regulares de la empresa, favoreciendo el alineamiento de las actitudes del personal con la filosofía que la organización busca adoptar, esto a través de sesiones de entrenamiento, letreros y láminas que comuniquen las declaraciones estratégicas de la organización y los objetivos de esta.

El segundo objetivo busca la delegación del poder a los diferentes departamentos que se proponen crear dentro de la organización, fomentando así el crecimiento y la especialización de los empleados, lo cual deriva en una mejor calidad del proceso y por ende en un mejor servicio al cliente. A su vez, se crea una estructura que fomenta la jerarquización, disminuyendo el papel que los socios juegan en la operación diaria de la compañía lo cual les permitirá concentrar sus esfuerzos en la medición y corrección de los indicadores de la organización.

Tabla 9 Objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

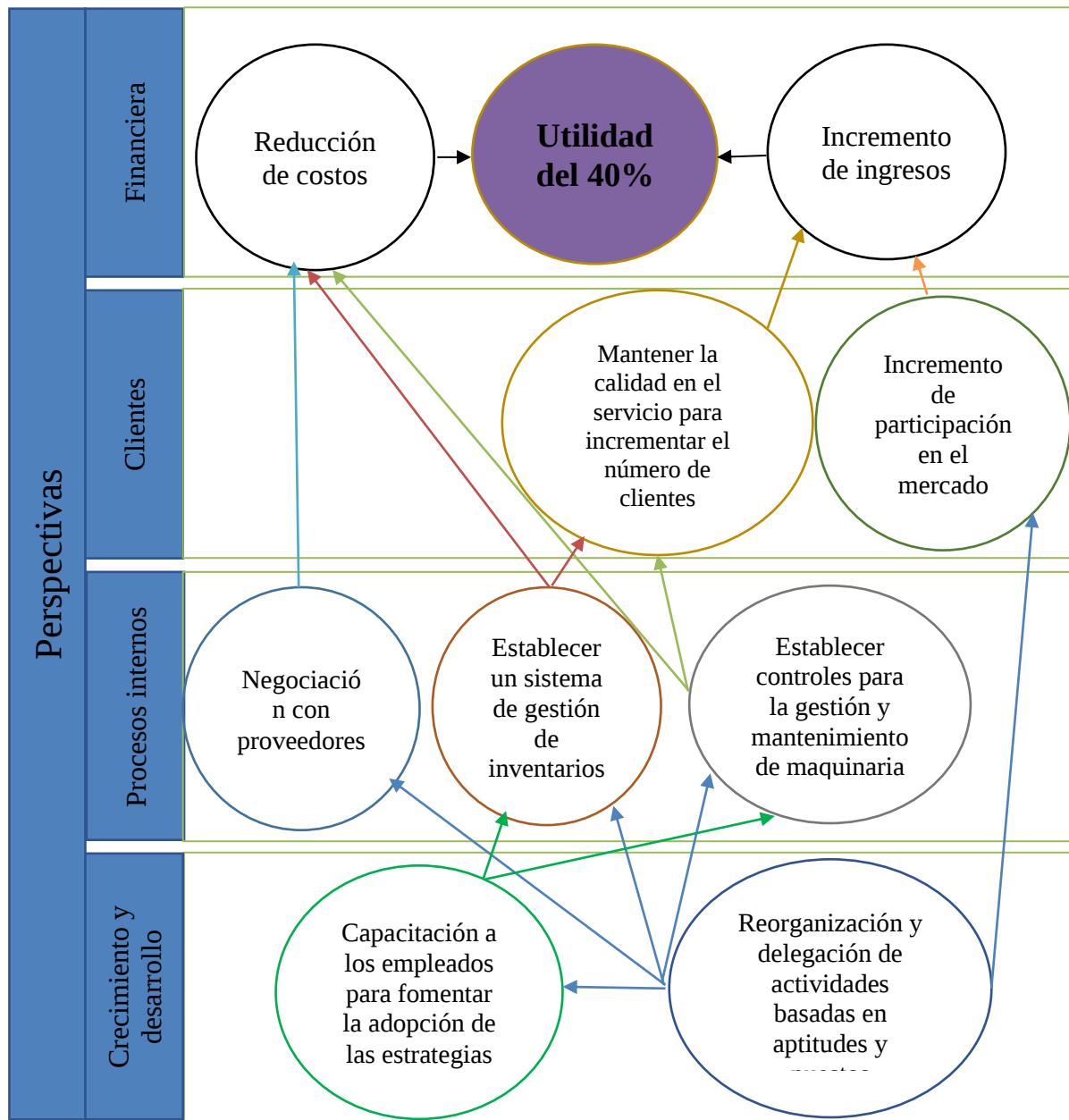
OBJETIVO	INDICADOR	MEJORA	RANGO / CRITERIO	RESPONSABLE	PERIODO	INICIATIVAS
Exponer al 100% de los empleados regulares de la organización las declaraciones estratégicas de la organización asegurando la comprensión y compromiso con los objetivos organizaciones antes del 31 de diciembre del 2020	Número de empleados a los que se les ha proporcionado capacitación sobre la visión estratégica de la empresa entre el total de empleados	100% de los empleados capacitados para seguir la visión estratégica de la organización	De 100% a 90% verde, de 89.9% a 60% amarillo, menos de 60% rojo	Encargado de recursos humanos	Semestral	Control de calidad, control de presupuestos, control de tiempos
Delegar las actividades relacionadas a los diferentes departamentos a personal capacitado para realizar las tareas requeridas por la organización antes del 31 de diciembre de 2020	Puestos administrativos ocupados entre el total de los puestos administrativos propuestos en el organigrama	100% de los puestos cubiertos por personal capacitado	De 100% a 90% verde, de 89.9% a 60% amarillo, menos de 60% rojo	Socios	Semestral	Control de calidad, alineación administrativa

Fuente: elaboración propia.

5.7 Mapa estratégico

El mapa estratégico, como se muestra en el Gráfico 9, enlaza los indicadores y objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral tal como se muestra en la siguiente imagen:

Gráfico 9. Mapa estratégico de la empresa



Fuente: elaboración propia.

En la perspectiva de crecimiento y desarrollo encontramos la capacitación a los empleados para fomentar la adopción de las estrategias y cultura empresarial, esto contribuye al establecimiento de los sistemas de gestión de inventarios y de maquinaria. Por otro lado la reorganización y delegación de actividades basadas en aptitudes y puestos permitirá que las negociaciones con proveedores sean realizadas por personal capacitado o con aptitudes para la negociación, igualmente contribuirá al establecimiento de los sistemas de gestión de inventarios y de maquinaria así como la el incremento de participación en el mercado ya que permitirá que haya una persona encargada de someter la documentación necesaria para participar en los concursos mercantiles.

En la perspectiva de procesos internos tenemos que la negociación con proveedores contribuirá a la reducción de costos igual que la gestión de inventarios y de mantenimiento de maquinaria, en embargo esta última contribuye adicionalmente a mantener la calidad en el servicio al prevenir problemas que se pueden prevenir con un correcto programa de gestión de maquinaria.

En la perspectiva de clientes, el mejorar la calidad en el servicio contribuirá a la captación de clientes para posteriormente incrementar los ingresos, resultado que se espera obtener al incrementar la participación en el mercado, el cual es uno de los objetivos de la perspectiva de clientes.

Finalmente, en la perspectiva financiera buscamos la reducción de costos y el incremento de los ingresos de la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones del análisis realizado en la empresa, además, se presentan recomendaciones para la empresa en base a los resultados obtenidos en el diseño del BSC, atendiendo a la visión de la empresa como base para el desarrollo de este estudio de caso.

6.1 Conclusiones

El objetivo principal de esta investigación es el diseño un sistema de control de gestión basado en la metodología *Balanced Scorecard* en una empresa del sector de la construcción; tal como se aprecia en el capítulo 5, se realizó esta actividad, diseñando los objetivos e indicadores de cada una de las perspectivas del BSC, después de haber realizado la investigación literaria pertinente así como de haber llevado a cabo el proceso de recolección y análisis de información sobre la situación actual de la empresa y los objetivos que tiene a largo plazo, comparándolos con el estado actual de las operaciones, la organización administrativa, la delegación de actividades y los procesos internos que son necesarios para llevar a cabo la naturaleza del negocio.

En base a lo anterior podemos contestar la siguiente pregunta de investigación planteada en el capítulo 1: ¿Cómo se diseña un sistema de control de gestión basado en la metodología *Balanced Scorecard* en una empresa del sector de la construcción? Esto es a través del análisis cualitativo de las operaciones de la organización, utilizando el marco literario para profundizar en los conceptos y la metodología que se debe seguir para diseñar una herramienta que sea de utilidad para la organización, y que, eventualmente le permita cumplir con su visión. Para esto se realizó un análisis FODA, donde se identificaron las fortalezas y oportunidades para definir las áreas donde la empresa debe enfocarse y establecer objetivos.

En cuanto a los objetivos específicos de la investigación se diseñaron los indicadores de crecimiento y diversificación de los ingresos, de reducción de costos,

de incremento del número de clientes, así como de la calidad en el servicio al cliente, los indicadores de la cadena de valor y cumplimiento de pedidos al igual que los indicadores para el capital organizacional y el capital humano.

Dentro de la perspectiva financiera, para los indicadores de crecimiento y diversificación de los ingresos, así como la reducción de costos, se establecieron los indicadores de margen de utilidad por proyecto y el porcentaje de ingresos por obra urbana para dependencias ubicadas en Tecate, los cuales responden a los objetivos estratégicos de alcanzar un margen de utilidad por proyecto del 40% antes del 31 de diciembre de 2020 e incrementar los ingresos por obra pública en el municipio de Tecate al 20% sobre el total de los ingresos al 31 de diciembre de 2020 respectivamente.

En lo referente a la perspectiva de clientes, los indicadores de incremento del número de clientes, así como de la calidad en el servicio al cliente son el número de clientes del periodo actual sobre el número de clientes del periodo anterior para cumplir con el objetivo de incrementar el número de clientes en un 30% sobre el total de clientes al 31 de diciembre de 2020; el segundo indicador es el número de incidencias de sindicatura para el objetivo de mantener las recurrencias de las observaciones de sindicatura en 0% durante el ejercicio 2020.

Para la perspectiva de procesos internos, los indicadores de la cadena de valor y cumplimiento de pedidos son el precio de compra sobre precio de venta al público en general, el número de incidencias de maquinaria descompuesta durante obra así como el número de incidencias de cortos de materia prima durante cada obra para los objetivos de disminuir en 5% los precios pactados con proveedores en los 3 artículos de mayor consumo al 31 de diciembre de 2020, establecer un sistema de gestión de maquinaria y equipo que facilite el mantenimiento y reparación del equipo para mantener las incidencias durante las obras en cero y el establecer un sistema de gestión de inventarios que permita analizar los niveles de inventarios y determinar puntos de reorden de los artículos con mayor rotación para mantener los cortos de inventarios en cero durante la duración de cada obra.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se establecieron los indicadores para el capital organizacional y el capital humano, estos son el

número de empleados a los que se les ha proporcionado capacitación sobre la visión estratégica de la empresa entre el total de empleados para cumplir con el objetivo de exponer al 100% de los empleados regulares de la organización las declaraciones estratégicas de la organización asegurando la comprensión y compromiso con los objetivos organizacionales antes del 31 de diciembre del 2020 mientras que el segundo indicador es la razón entre los puestos administrativos ocupados con el total de los puestos administrativos propuestos en el organigrama para cumplir con el objetivo de delegar las actividades relacionadas a los diferentes departamentos a personal capacitado para realizar las tareas requeridas por la organización antes del 31 de diciembre de 2020.

Con estos indicadores, se pretende otorgar a la empresa una herramienta de fácil aplicación y visualización que les permita canalizar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de su visión.

6.2 Recomendaciones

Después de haber realizado el estudio de caso y diseñar los indicadores que cumplen con los objetivos y responden a las preguntas de investigación planteados para este trabajo, se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa: en primera instancia, se les recomienda formalizar las declaraciones estratégicas sugeridas en esta investigación, lo cual les permitirá enfocar sus esfuerzos en la realización de su visión para cumplir con el objeto de la organización.

Posteriormente, se hace la recomendación de la implementación del BSC para contar con una herramienta de planificación estratégica, que les sirva de guía en sus operaciones diarias y les permita medir y controlar sus acciones, detectando las desviaciones del plan y aplicando acciones correctivas en tiempo y forma para evitar el incumplimiento de los objetivos, lo cual les puede traer consecuencias a corto y mediano plazo que afecten más de un indicador, esto debido a que todos los objetivos están entrelazados entre sí, para el logro de la rentabilidad de la empresa

Se recomienda, además, la delegación de actividades para permitir a los empleados crecer dentro de la empresa y a su vez, crear una red de especialistas

que brinden soporte a la organización en los diferentes departamentos, en lugar de fomentar el micro *management* que se vuelve común en las medianas empresas conforme la organización aumenta su tamaño.

Por último, se hace la recomendación a la empresa de dar énfasis en el desarrollo del capital humano, ya que son los empleados quienes tienen el mayor impacto en los resultados de las actividades realizadas por la organización y depende de ellos en gran medida el logro de las metas; se sugiere considerar un plan de beneficios y motivación que disminuya la rotación y mejore las relaciones, un ejemplo de esto podría ser apoyos para concluir los estudios de nivel básico en aquellos empleados que estén interesados, además se recomienda incluir planes de capacitación que permitan la innovación de los procesos para el personal administrativo y realización de actividades que permitan la convivencia del personal de obra con el área gerencial, pudiendo ser ejemplos de esto los paseos de verano y convivios organizados por la empresa.

Referencias bibliográficas

- Acosta R., Carlos A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, (11).
- Aguilera Castro, Adriana y Riascos Erazo, Sandra Cristina (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios gerenciales*, 25(111), 127-143.
- Alfaro C., G. G., y González S., F. (2011). Gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas. Morelia. Michoacán: Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores, UMSNH.
- Alonso, Gustavo (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2, 1-10.
- Alvarado Martínez, L., y Aguilar Valdés, A., & Cabral Martell, A., & Alvarado Martínez, T., & de la Cruz Álvarez, I. (2014). Implementación de un sistema de planeación estratégica, *balance scorecard* en la S.P.R.: Nueva Alianza De Agricultores, Francisco I. Madero, Coahuila. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 34, 897-907.
- Álvarez, Jorssy (2014). Propuesta de herramienta de planificación estratégica para la gerencia educación de fundación Minera Escondida. Trabajo de Grado de Maestría. Área de Postgrado Economía y Negocios. Universidad de Chile. Chile-Antofagasta. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Anthony, Robert. N. (1965), *Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*, Boston, Division of Research, Harvard Business School.
- Aragón Sánchez, Antonio, Rubio Bañón, Alicia (2005) Factores asociados con el éxito competitivo de las PYME industriales en España. *Universia Business Review*.
- Araque Salazar, María Cristina y Cruz Vinueza, Luis Francisco (2014). Planificación estratégica de la empresa AICA (*Master's thesis*, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Maestría en Planificación y Dirección Estratégica.
- Arellano, David (2013). Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Fondo de Cultura Económica.

- Armijo, Marianela (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.
- Asobancaria. (2018). ¿Por qué debemos implementar el programa de Educación Financiera en los colegios de Colombia? Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1167.pdf>
- Banco Mundial, (2018). *World Bank Country and Lending Groups* <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>
- Baraybar, Francisco Amo (2011). El Cuadro de Mando Integral «*Balanced Scorecard*». ESIC Editorial.
- Bianchi, Patrizio (1996) Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PYMEs. Aprendiendo de la experiencia europea. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. LC/BUE/L.155 p 2
- Bisbe, Josep y Otley, David (2004). *The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Brătianu, Constantine, & Bălănescu, Georgiana Victoria (2008). *Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 US companies. Management & Marketing*, 3(3), 19-38.
- Bryson, John M. (2017) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. John Wiley & Sons*. p XVI
- Camisón, Cesar., & De Lucio, Juan (2010). La competitividad de las PYMEs españolas ante el reto de la globalización. *Economía industrial*, 375, 19-40.
- Campos González, Fabián (2014). Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Psicólogos Voluntarios.
- Candemir, Aykan y Zalluhoğlu, Ali E. (2013). *Exploring the Innovativeness and Market Orientation through Mission and Vision Statements: The Case of Istanbul Stock Exchange Companies. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 619-628.
- Capó Vicedo, Josep, Expósito Langa, Manuel, y Masiá Buades, Enrique. (2007). La importancia de los clústeres para la competitividad de las PYME en una economía global. *EURE (Santiago)*, 33(98), 119-133.

Carballal del Río, Esperanza (2001). ¿Cómo hacer realidad el futuro?: El resto de la historia de la planeación estratégica. Folletos Gerenciales, 5(3), 4-13.

Carrillo, Julieth Lorena (2020). Caracterización de las prácticas contables de costos y presupuestos en las unidades productivas de la comuna 8 de Villavicencio. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 7(1), 165-178.

Castellanos Cruz, Rodeloy (2007). "Valores-Misión-Visión" en Contribuciones a la Economía, octubre.

Caymaz, E., Volkan Akyon, F., y Erenel, F. (2013). *An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster and emergency management presidency case. Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 99, 189-195.

Cebrián, Mónica S., y Cerviño, Esther F. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión, 2(4), 1-21.

Contreras Sierra, Emigdio Rafael (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión, (35), 154-181.

David, Fred R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.

Dávila, Antonio (1999). El cuadro de mando integral. Revista de antiguos alumnos IESE.

Diario Oficial de la Federación. (2017). Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2017

Díaz Olivera, Armando y Matamoros Hernández, Ialberto. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía, marzo.

Dussel Peters, Enrique. (2004). Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. Economía unam, 1(2), 64-84.

Eden, Colin y Ackermann, Fran (2013). *Making strategy: The journey of strategic management. Sage*.

- Fatoki, Olawale y Asah, Francis (2011) *The Impact of Firm and Entrepreneurial Characteristics on Access to Debt Finance by SMEs in King Williams' Town, South Africa. International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 8; August 2011*
- Fernández, Alberto (2001). El *Balanced Scorecard*. Revista de antiguos alumnos del IESE.
- Ferraro, Carlo Alberto y Stumpo, Giovanni (2010). Políticas de apoyo a las PYME en América Latina entre avances innovadores y desafíos institucionales. CEPAL. 23-24
- Ferreira Herrera, Diana Carolina (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107), 118-142.
- Finali, Álvaro y Chacín, Linda. (2014). *Balanced scorecard* en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín. ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31 Vol. 16 (1): 46 - 61
- Fleitman, Jack (2000). *Negocios exitosos: como empezar administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill.
- Flores Romero, Beatriz y González Santoyo, Federico (2009), LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MORELIANAS. Cuadernos del CIMBAGE [en línea], (Sin mes)
- Frances, Antonio (2001). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Ediciones IESA Caracas.
- Franco-Ángel, Mónica y Urbano, David (2014), Dinamismo de las PYMES en Colombia: un estudio comparativo de empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 319–338.
- Fuentes, Tamara (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. REDIP-Revista Digital de Investigación y Postgrado, 1(2).
- Gálvez Maldonado, Darwin Miguel (2007). Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso Empresa Metalmecánica Gálvez" EMG Hierro Forjado" (*Bachelor's thesis*, QUITO/EPN/2007).
- Gan Bustos, Federico y Triginé i Prats, Jaume (2013). *Cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.

- Gerstein, Marc S. (1996). Pensamiento estratégico. Santiago de Chile: Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social de CEPAL.
- Giuliani, Elisa, Pietrobelli, Carlo, y Rabellotti, Roberta. (2005). *Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters*. *World development*, 33(4), 549-573.
- Giménez Sánchez, José, García Pérez de Lema, Domingo, y Madrid Guijarro, Antonia (2017). La influencia de la planificación estratégica y los sistemas de control de gestión sobre el rendimiento de las empresas constructoras. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 6(1), 2017, ISSN 2530-4909
- Gómez Conde, Jacobo, Lopez Valeiras, Ernesto, Ripoll Feliú, Vicente M., y González Sanchez, María B. (2013). El efecto mediador y moderador de la internacionalización en la relación entre los sistemas de control de gestión y el compromiso con la innovación. *Revista de Contabilidad*, 16(1), 53-65.
- Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M. y Pfeiffer, J. William (1998). Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill Interamericana.
- Guerras Martín, Luis Ángel, Navas López, José Emilio y Lopez Sáez, Pedro (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Aranzadi.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill. Sexta edición.
- Horngren, Charles T., Foster, George y Datar, Srikant M. (2007). Contabilidad de costos un enfoque gerencial. Pearson educación.
- Horvarth, Loui. (2003). Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual Práctico basado en más de 100 experiencias. 57-60.
- Hualde, Alfredo (2009). Redes productivas en un espacio asimétrico: El clúster del software en Baja California. El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana (México).
- Ibáñez, Neyda, Castillo, Rubén, Núñez, Alfredo y Chávez, Zulay (2010). Prácticas gerenciales asociadas a la evolución de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. *Revista Negotium*, (16), 136-172.
- Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro, González Torres, Lourdes Alicia, y Demuner Flores, María del Rosario. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130.

- INEGI, (2018). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.
<http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- INEGI, (2019) boletín de prensa núm. 448/19. 2 de septiembre de 2019.
- Ingersoll, Gail L., Witzel, Patricia A., y Smith, Toni C. (2005). *Using organizational mission, vision, and values to guide professional practice model development and measurement of nurse performance. Journal of Nursing Administration*, 35(2), 86-93.
- Jiménez, Alexis Codina (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 89-100.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard, López, Yago, y Mazagatos, Virginia (2006). Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice Hall.
- Jones, Gareth y Hill, Charles W. (2009). Administración estratégica: un enfoque integrado. McGraw-Hill.
- Kantis Hugo, Ishida Masahiko y Komori Masahiko (2002) EMPRESARIALIDAD EN ECONOMÍAS EMERGENTES: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. Banco Interamericano de Desarrollo p 30
- Kaplan, Robert S. y Norton, David. P (1996) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Press.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1995). *Putting the Balanced Scorecard. Performance measurement, management, and appraisal sourcebook*, 66.
- Kauffmann, Celine. (2005), "*Financing SMEs in Africa*", *OECD Development Centre Policy Insights*, No. 7, OECD Publishing, Paris.
- Lall, Sanjaya, Albaladejo, Manuel & Mesquita Moreira, Mauricio (2005). La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización. Argentina: BID.
- López-Torres, Gabriela Citlalli, Maldonado Guzmán, Gonzalo, Pinzón Castro, Sandra Yesenia y García Ramírez, Ricardo (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Contaduría y administración*, 61(3), 568-581.
- Lopez Morales, José Satsumi y Ortega Ridaura, Isabel (2016). Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 269-277.

- López Salazar, Alejandra y Contreras Soto, Ricardo, (2009) Estrategia y decisiones financieras: factores de competitividad empresarial en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 12
- Maldonado Guzmán, Gonzalo, Pinzón Castro, Sandra Yesenia y Marín Aguilar, José Trinidad (2016). La Influencia de la Cultura Empresarial en el Rendimiento de la Pyme de México. p 8
- Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio (2012). Metas estratégicas. Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez Senra, Ana Isabel (1999). Dimensiones y factores determinantes de la competitividad internacional del granito: especial referencia a Galicia. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 5(2), 103-120.
- Martos Calpena, Ramon (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Munch, Lourdes (2007). Administración. Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales Y Desarrollo Emprendedor, Prentice-Hall, 1ra ED, México
- Mundy, Julia (2010). *Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. Accounting, Organizations and society*, 35(5), 499-523.
- Naranjo Gil, David, Hartmann, Frank y Ramón Jerónimo, Juan Manuel (2005). Nuevas técnicas de control de gestión: medición y efecto en el rendimiento. In Armonización y gobierno de la diversidad [Recurso electrónico]: XIII Congreso AECA: Oviedo, 22 a 24 de septiembre de 2005: comunicaciones presentadas. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA.
- Niven, Paul R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- Novikov, Dmitry (2013). *Control Methodology. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers, Inc. Retrieved from* <http://libcon.rec.uabc.mx:2051/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=597663&lang=es&site=ehost-live>

- OIT. (2015) Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo.
- Ossorio, Alfredo (2003). Planeamiento estratégico. Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública, 59-119.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de modelos de negocio. España: Deusto.
- Otero, Dino y Gache, Fernando Luis (2006). Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. Revista Científica "Visión de Futuro", 6(2).
- Ozdem, Guven (2011). *An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887-1894.
- Palomo González, Miguel Ángel (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. Ingenierías, 8(28), 25-31.
- Pearce II, John A. (1982). *The company mission as a strategic tool. Sloan Management Review* (pre-1986), 23(3), 15.
- Pearce, John A., & David, Fred (1987). *Corporate mission statements: The bottom line. The Academy of Management Executive*, 1(2), 109-115.
- Ponce Talancón, Humberto (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología, 12(1).
- Porter, Michael (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. The Free Press. New York*.
- Pymes-Cumex, R. (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 9(33).
- Quintero Chacón, Adalberto y Fernández Elías, Rafael (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. Cofin Habana, 11(2), 1-20.

- Quintero, Johana y Sanchez Carreño, José (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377-389.
- Ramírez Rojas, José Luis (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Ramos, Rosario. (2001). Modelos de evaluación de la Competitividad Internacional: Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias. Universidad las Palmas de Gran Canaria. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Económicas
- Rendón, Óscar Hugo P. (2014). Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa. Grupo Editorial Patria.
- Robbins, Stephen P. (2005). Administración. Pearson Educación.
- Rosas Vázquez, José Romaldo (2007). Propuesta de un modelo de Administración Estratégica. *Revista Raites*, 1(2), 203-215.
- Rubio Bañón, Alicia & Aragón Sanchez, Antonio (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.
- Salvador Ferrer, Carmen María (2009). Ecuaciones estructurales como modelos predictivos de la autoeficacia emprendedora en una muestra de jóvenes mexicanos y españoles. *Apuntes de Psicología*, 27(1), 65-78.
- Sanchez Albavera, Fernando (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos (Vol. 32). *United Nations Publications*.
- Sánchez Hernández, Ernesto, Medina Pavón, Marianela, Moreno Reyes, Julio César, Ferrer Bell, Dagmaris, & Hodelín González, Magalis. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *MEDISAN*, 20(3), 306-312.
- Sanchez Vázquez, José Manuel, Vélez Elorza, María Luisa y Araújo Pinzón, Pedro. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 2.
- Sanchis Palacio, Joan Ramon y Campos Climent, Vanessa (2007). La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (59).
- Simons, Robert (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

- Spallina, Joseph M. (2004). *Strategic planning--getting started: mission, vision, and values*. *J Oncol Manag*, 13(1), 10-11.
- Steiner, George. A. (1991). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una Guía Paso a Paso. México: CECSA, Editorial Continental, S.A. México.
- Taípe Yáñez, José Francisco y Pazmiño, Jhony Fabian (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(3), 163-183.
- Torres, Arturo (2007) Políticas públicas y desarrollo de proveedores en países del este asiático: los casos de Taiwán, Malasia y Singapur. *Economía y Sociedad*, XII (enero-junio)
- Ugalde Binda, Nadia (2009). El impacto de la cultura en el desarrollo de las PYMES. *Revista de Ciencias Económicas*, 27(1).
- Velásquez Vásquez, Francisco. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las PYMES colombianas. *Estudios Gerenciales*, 20(93), 73-97.
- Villareal Solís, María Deyanira, Villareal Solís, Francisco Martín y Gurrola Ríos, Cesar. (2010) La Cultura Empresarial como factor explicativo de la Integración en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*;16 (44):17-26.
- Vizcarra, Norma Leticia, López Torres, Virginia Guadalupe y González Velásquez, Santiago (2014). Análisis estratégico de las incubadoras de base tecnológica en Baja California (*Strategic Analysis of Technology Based Incubators in Baja California*).
- Voutssás Lara, Jennifer Alejandra. (2017). Gobierno abierto en bibliotecas públicas: planeación estratégica y el valor público. *E-Ciencias de la Información*, 7(1), 113-133.
- Wheelen, Hunger, Hoffman y Bamford (2015) *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability. Fourteenth Edition*.
- World Bank. (2017) *Targeted financing for sme's and employment effects: what do we know and what could be done differently?* p 7
- Yetano, Ana (2005). El cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) en la Administración local. *Auditoría Pública*, 36, 39-46.

Zevallos Vallejos, Emilio G. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista de la CEPAL. 58-62

Anexos

1. Matriz de congruencia

Preguntas de investigación	Objetivos		Marco teórico	Metodología	Categorías		Definiciones
	Generales	específicos			Dependientes	Independientes	
¿Como se diseña un sistema de control de gestión basado en la metodología <i>Balanced Scorecard</i> en una empresa del sector de la construcción?	Diseñar un sistema de control de gestión basado en la metodología <i>Balanced Scorecard</i> en una empresa del sector de la construcción				Control de gestión		Fase del proceso administrativo a través del cual se establecen los estándares que servirán para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir las desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones (Munch, 2007).
					<i>Balanced Scorecard</i>		Herramienta permite clarificar, comunicar y controlar las estrategias mediante objetivos medibles, los cuales se monitorean a través de indicadores asociados a los mismos, permitiendo ver si la empresa se encuentra operando en los niveles deseados, a estos últimos se le pueden asociar metas que representan futuros desafíos en términos de rendimiento esperado (Kaplan y Norton, 1996).
¿Cuáles son los indicadores de crecimiento y diversificación de los ingresos, así como la reducción de costos?		Diseñar indicadores financieros enfocados al crecimiento y diversificación de los ingresos y a la reducción de costos.	<i>Balanced Scorecard</i> - Kaplan y Norton, (1996).	Cualitativa		Perspectiva financiera	Aquella enfocada a la estrategia de crecimiento de rentabilidad visto desde el punto de vista de los accionistas, por lo tanto, permite observar y medir las consecuencias de las decisiones estratégicas desde un enfoque cuantitativo (Ibáñez et al., 2010).
¿Cuáles son los indicadores de incremento del número de clientes, así como de la calidad en el servicio al cliente?		Diseñar los indicadores de clientes que mida el incremento del número de clientes y la calidad en el servicio al cliente.				Perspectiva de clientes	Expresa el posicionamiento de la empresa en el mercado, enfocándose en crear valor y diferenciación desde el punto de vista del cliente involucrando enfoques cualitativos, así como cuantitativos (Ibáñez et al., 2010).
¿Cuáles son los indicadores de la cadena de valor y cumplimiento de pedidos?		Diseñar los indicadores de proceso interno para evaluar la cadena de valor y cumplimiento de pedidos.				Perspectiva de procesos internos	Es aquella donde los ejecutivos son capaces de identificar los procesos críticos de la organización que permiten definir propuestas de valor para atraer y retener a los clientes (Suárez, 2009).
¿Cuáles son los indicadores para el capital organizacional y el capital humano?		Diseñar los indicadores de formación y crecimiento focalizados en el capital organizacional y el capital humano.				Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Perspectiva de formación y crecimiento: aquella que identifica la estructura que la organización debe alcanzar enfocándose en el apoyo al cambio, crecimiento e innovación, para crear una mejora que derive en un crecimiento a largo plazo (Suárez, 2009).

2. Instrumento de recolección de datos: entrevista no estructurada o abierta

Misión

- 1) ¿Quiénes son ustedes, que tipo de empresa son?
- 2) ¿Qué actividades llevan a cabo?
- 3) ¿Qué servicios profesionales ofrecen?
- 4) ¿Qué busca la empresa en cuestión de crecimiento y desarrollo?
- 5) ¿Dónde se realizan las actividades de la empresa?
- 6) ¿Cuál es la razón del negocio?
- 7) ¿Qué beneficios busca la empresa en el corto y mediano plazo?

Visión

- 8) ¿Cómo espera verse la empresa en un futuro a corto y mediano plazo?
- 9) ¿Qué imagen se busca obtener para la empresa?
- 10) ¿Cómo se cree que será la empresa en un futuro?
- 11) ¿Cuáles son los planes de crecimiento de la organización?
- 12) ¿Se planea expandir las actividades que realiza la organización?

Valores

- 13) ¿Cuál es la propuesta de valor del negocio?
- 14) ¿Cómo responde la empresa a los compromisos con los clientes?
- 15) ¿Cuál es la estrategia de la organización para la integración laboral?
- 16) ¿Cómo contribuyen los empleados en el logro de las metas de la organización?
- 17) ¿Qué valores distinguen a la empresa?
- 18) ¿Qué valores sociales se valoran dentro de la organización?
- 19) ¿Se toma en cuenta los comentarios de los clientes en las actividades de la organización?
- 20) ¿Cuáles son los principios éticos de los socios?

Factores internos

- 21) En la administración del capital de la empresa, ¿qué comentarios positivos y negativos se observan relacionados con la maquinaria y equipo?
- 22) En cuanto a materiales y herramientas de construcción, ¿cuáles son las deficiencias o ventajas que se observan respecto al manejo y aprovechamiento de estos recursos?
- 23) ¿Cómo se encuentran estructurados los recursos económicos y de capital que tiene la empresa?
- 24) ¿Se proporciona a los empleados las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo? ¿Esto incluye equipo de protección personal para los trabajadores de obra?
- 25) ¿Cómo está conformada la plantilla laboral de la empresa?
- 26) ¿Qué prestaciones se otorgan a los empleados?
- 27) ¿Existen programas de incentivos basados en métricos y quienes son los beneficiados?
- 28) ¿Cómo se involucra a la tecnología para el desarrollo de las actividades?
- 29) ¿Consideran que la innovación juega un papel importante en la actividad de la empresa?
- 30) ¿Aprovechan estímulos fiscales que les permiten competir con empresas del mismo giro?
- 31) ¿Cuentan con estructura jerárquica, contable y fiscal?

Factores externos

- 32) ¿Cómo afecta el marco político a la organización?
- 33) ¿Qué factores económicos pueden afectar la actividad de la empresa?
- 34) ¿Qué factores sociales pueden afectar la actividad de la empresa?
- 35) ¿Cómo aprovecha la empresa su posición en el mercado?
- 36) ¿Consideran que su ubicación geográfica les proporciona alguna ventaja sobre las empresas de la región?

Perspectiva financiera

- 37) De acuerdo con el estado actual de la empresa, ¿qué se considera importante en cuanto al crecimiento financiero?
- 38) ¿Qué es lo que esperan los accionistas o dueños?
- 39) ¿Qué objetivos se esperan alcanzar?
- 40) ¿Qué indicadores se piensan obtener?
- 41) ¿Qué iniciativas se proponen?

Perspectiva de clientes

- 42) ¿Cómo está dividido el mercado meta de las empresas constructoras en la región?
- 43) ¿Cómo busca la empresa incrementar su participación en el mercado?
- 44) ¿Qué es lo que hace felices a nuestros clientes?
- 45) ¿Qué objetivos se esperan alcanzar en cuanto a las relaciones con los clientes y como se relacionan con los objetivos financieros?
- 46) ¿Qué indicadores se piensan obtener?
- 47) ¿Qué iniciativas se proponen?

Perspectiva de procesos internos

- 48) ¿Cuáles son los retos para tener procesos eficientes y eficaces?
- 49) ¿Qué objetivos se esperan alcanzar y como se relacionan con los objetivos financieros o de clientes?
- 50) ¿Qué indicadores se piensan obtener?
- 51) ¿Qué iniciativas se proponen?

Perspectiva de formación y crecimiento

- 52) ¿Cuáles son los retos para el desarrollo de la gente?
- 53) ¿Qué objetivos se esperan alcanzar y como se relacionan con los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos?

54)¿Qué indicadores se piensan obtener?

55)¿Qué iniciativas se proponen?

