

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Línea de investigación: Administración y desarrollo organizacional

Caso práctico

Propuesta de diseño del modelo Balanced Scorecard (BSC) como estrategia de gestión empresarial: empresa de Transporte de Renta y Carga pesada por carretera en Tijuana, B.C.

Por Myriam Grageda Rodríguez

Matrícula 268411

CVU 1071013

Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo I. Aspectos generales de la empresa.....	12
1.1 Antecedentes y situación actual	12
1.1.1 Antecedentes	12
1.1.2 Situación actual	12
1.2 Planteamiento del problema.....	13
1.2.1 Antecedentes del problema	13
1.2.2 Planteamiento del problema.....	15
1.3 Objetivos del proyecto	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.3.3 Preguntas de investigación.....	16
1.4 Matriz de congruencia.....	17
1.5 Justificación.....	18
1.5.1 Justificación	18
1.5.2 Justificación económica	18
1.5.3 Justificación social	18
1.5.4 Justificación metodológica.....	19
1.5.5 Valor teórico	19
Capítulo II. Marco teórico.....	20
2.1 Estrategias de gestión empresarial	20
2.2 Estrategias de gestión empresarial	20
2.2.1 Modelos de gestión	21
2.2.2 Origen y definición del Balanced Scorecard BSC	22
2.2.3 Beneficios y riesgos del BSC.....	25
2.2.4 Perspectivas del BSC	26

2.2.4.1	Perspectiva financiera	27
2.2.4.2	Perspectiva de clientes	27
2.2.4.3	Perspectiva de procesos internos.....	27
2.2.4.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	29
2.2.4.5	Diagnóstico a través del análisis FODA	29
2.2.5	Planeación estratégica	33
2.2.5.1	Misión.....	34
2.2.5.2	Visión.	34
2.2.6	Formulación de la estrategia	35
2.2.6.1	Mapas estratégicos.	36
2.2.6.2	Medición de la estrategia a través del tablero de control	38
Capítulo III. Marco contextual.....		40
3.1	Evolución y crecimiento del autotransporte de carga en México	40
3.2	Participación de la empresa SM en la industria de la construcción	47
Capítulo IV. Metodología		49
4.1	Modelo metodológico	49
4.2	Enfoque, tipo y diseño de la investigación.....	50
4.3	Alcance.....	51
4.4	Población y muestra	51
4.5	Técnicas de recolección de datos	52
4.6	Elaboración, descripción, validez y confiabilidad del instrumento	52
4.7	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	53
Capítulo V. Desarrollo del Caso y Resultados.....		54
5.1	Análisis y diagnóstico	54
5.1.1	Cuestionario CRECE	54
5.1.2	Desarrollo del análisis FODA	56
5.1.3	Matriz de Evaluación	57
5.1.4	Matriz de Evaluación externa	57

5.1.5 Matriz de Evaluación interna	59
5.1.6 Cadena de Valor.....	60
5.1.6.1 Logística Interna.....	61
5.1.6.2 Operaciones	63
5.1.6.3 Logística Externa.....	65
5.1.6.4 Mercadotecnia y Ventas	65
5.1.6.5 Servicios	66
5.2 Matriz de evaluación de la estrategia	66
5.3 Planeación estratégica	67
5.3.1 Redefinición de la misión y visión.....	67
5.3.2 Formulación de la estrategia	68
5.4 Mapa estratégico	68
5.5 Desarrollo de objetivos, metas y actividades estratégicas	69
5.5.1 Desarrollo de la Perspectiva Financiera.....	70
5.5.2. Desarrollo de la perspectiva de clientes.....	73
5.5.3 Desarrollo de la perspectiva de procesos internos	75
5.5.4 Desarrollo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	78
5.6 Resultados	81
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	84
6.1 Conclusiones y recomendaciones	84
Referencias.....	87

Lista de tablas

Tabla 1. Ingresos por periodo 2018,2019,2020	14
Tabla 2. Matriz de congruencia	17
Tabla 3 Estructura del cuestionario CRECE.....	52
Tabla 4 Resultado ponderado del cuestionario CRECE.	54
Tabla 5 Análisis FODA	56
Tabla 6 Descripción de la matriz externa.....	58
Tabla 7 Descripción de la matriz interna	59
Tabla 8 Servicios y costos de la empresa SM.....	62
Tabla 9 Objetivos Generales.....	69
Tabla 10 Indicadores Financieros	72
Tabla 11 Indicadores de Clientes.....	75
Tabla 12 Indicadores de Procesos Internos.....	77
Tabla 13 Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento.....	79
Tabla 14 Resumen de resultados del diseño del modelo BSC.....	81

Lista de figuras

Figura 1. Ingresos anuales no percibidos	15
Figura 2. Principales etapas en la formulación de una estrategia empresarial: modelo 3	21
Figura 3. Modelos de gestión.....	21
Figura 4. Estructura para transformar una estrategia en términos operativos.....	24
Figura 5. Beneficios y riesgos del BSC	25
Figura 6. Perspectiva del proceso interno a través de la cadena de valor	28
Figura 7. Análisis Interno y Externo.....	30
Figura 8. Combinación para la definición de la estrategia.....	31
Figura 9. El BSC en la creación de valor.....	32
Figura 10. Esquema del proceso estratégico basado en la escuela de diseño	36
Figura 11. Mapa estratégico, muestra de creación de valor.....	37
Figura 12. Metodología general para establecer indicadores.....	39
Figura 13. PIB total y del autotransporte de carga.....	40
Figura 14. Puestos de trabajo del autotransporte de carga.....	41
Figura 15. Tasa de rentabilidad promedio	42
Figura 16. Clasificación del autotransporte de carga de acuerdo a Inegi	42
Figura 17. Producción de la construcción por subsector	44
Figura 18. Ramas productivas.....	44
Figura 19 PIB de la construcción en Baja California 2015-2021	46
Figura 20. Organigrama de la empresa SM	47
Figura 21. Modelo metodológico a utilizar.....	49
Figura 22. Cadena de valor	61
Figura 23. Diagrama de logística Interna.....	62
Figura 24. Matriz de evaluación de la estrategia	66
Figura 25. Mapa estratégico.....	68

Resumen ejecutivo

Actualmente, las compañías requieren de diferentes herramientas de medición que proporcionen una mejora a sus estrategias, con el fin de alcanzar el éxito como organización. El presente estudio tiene como objetivo principal contribuir a que la empresa SM¹ logre dicha meta. Para tal propósito, se diseña una herramienta de gestión que le posibilite visualizar un panorama del estado real de la empresa y, de esa manera, brindar una dirección para que las decisiones que tome sean benéficas para esta.

La herramienta de gestión considerada para este estudio es el Balanced Scorecard (BSC), la cual proporciona los objetivos, estrategias, mapas estratégicos y metas relacionadas con los internos, clientes y finanzas; con la finalidad de que la empresa pueda examinar sus acciones a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, ofrece una visión rápida e integral del negocio a los altos mandos.

El resultado final esperado con este diseño, es poder presentar a la dirección de la empresa una herramienta de gestión que pueda ser implementada en un futuro y le pueda proporcionar una mejora de sus controles internos y, finalmente, pueda tomar decisiones acertadas.

¹ El nombre de la empresa ha sido cambiado para mantener su privacidad.

Executive Summary

Nowadays companies need measuring tools that allow them to optimize their strategies to achieve success as an organization. The present work hopes to contribute to the company SM² reach this goal; The aim is to design and implement a management tool that allows you to have an overview of the real state of the company and provide direction so that the decisions you make are beneficial to the company.

The management tool considered for this study is the Balanced Scorecard (BSC), which will provide the objectives, strategies, strategic maps and goals related to interns, clients, and finances that allow the company to examine its short-term actions, medium and long term; and it will also provide a quick and comprehensive overview of the business to senior management. The expected final result is to be able to present to the company a management tool that can be implemented and provides the improvement of its internal controls so that it can make correct decisions.

² El nombre de la empresa ha sido cambiado para mantener su privacidad.

Introducción

¿Puede la empresa de hoy seguir operando de forma sencilla, sin estrategia ni herramientas de gestión en un mundo globalizado? ¿Podría la ausencia de estas herramientas conducir al fracaso? ¿Las empresas están realmente interesadas en adaptarse a los cambios y nuevas necesidades del mercado? Los directores y encargados de las empresas deben formular estas y otras preguntas para visualizar su futuro como organización. No importa si un producto o servicio es bueno o se vende con éxito si no planifica sus márgenes de ganancias y gastos con anticipación. Frente a ello, las herramientas de gestión pueden ayudar a mejorar los controles y procesos para tomar mejores decisiones.

Las empresas de transporte de carga pesada por carretera han crecido al mismo ritmo que la economía, pues según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (CANACAR), en su agenda económica del 2019, es la modalidad más dinámica de todo el sector transporte. Por lo que se ha convertido en un elemento esencial de la economía del país. De acuerdo a estas instituciones, el sector representó de 1993 a 2020 el 3,4% del PIB y empleó a casi un millón de personas en 2019, cifra superior al PIB total que incluye todos los sectores de la economía. (INEGI y CANACAR, 2021)

De lo anterior se puede inferir que el transporte de carga por carretera se considera hoy en día una actividad promisoriosa. Es por eso que las empresas del sector deben tener herramientas de gestión que les permitan operar de manera eficiente, competir y tener la capacidad de construir o reformar estrategias que las apoyen y las hagan crecer.

La empresa en estudio forma parte del crecimiento reflejado en los indicadores de INEGI y la CANACAR; por ello, debe considerar y diseñar herramientas de gestión, las cuales se entienden como estrategias para hacer más efectiva la calidad del servicio que brinda la empresa. SM es parte de un grupo de empresas que aglutina empresas de construcción, terracería, vivienda, maquinaria y, por supuesto, de transporte. El apoyo que recibe de ese grupo de empresas, en especial de la empresa de construcción; han hecho que la empresa SM tenga un crecimiento a la par; sin embargo, así como tiene beneficios cuando la constructora obtiene obras, también se ve perjudicada cuando las dificultades afectan al sector de la construcción.

Como se menciona en el párrafo anterior; el autotransporte de carga para esta empresa, está muy relacionado con el sector de la construcción, por ser parte fundamental de una de las empresas

del Corporativo al que pertenece, por lo que el impacto de la construcción tiene un efecto directo en la empresa.

La compañía de transporte no imaginó la crisis ni ideó estrategias de crecimiento o medidas de control para salir avante, ya que se ha basado únicamente en la experiencia y el conocimiento de sus gerentes y en su conocimiento empírico; asimismo en el estilo de operar del corporativo al que pertenece. De hecho, la falta de organización, falta de herramientas y modelo de gestión han hecho que la empresa SM opere de forma reactiva y desajustada, encareciendo los servicios y utilizando los recursos de forma inadecuada.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión utilizada por empresas exitosas y en crisis para mantenerse a la vanguardia del mercado (Quintero y Osorio 2018), porque les permite implementar estrategias de control para posicionarse, mantener relaciones afectivas con los clientes o afrontar crisis provocadas por la dinámica del mercado global.

Por tanto, para el diseño del BSC, en la presente investigación se hace un diagnóstico de la situación actual de la empresa, tanto interna como externa, se considera si tiene una estrategia, misión o visión. Una vez completado lo anterior, se establecen los objetivos que se reflejan en el mapa estratégico, brindando así una visión general de la empresa y sus necesidades.

MATRIZ METODOLÓGICA

Disciplina de estudio:	Ciencias Administrativas
Área de conocimiento:	Administración de negocios
Especialidad:	Empresa Logística
Objetivo de estudio:	Propuesta de diseño del BSC para que la empresa logre establecer controles internos y que obtenga indicadores de medición que faciliten la toma de decisiones.
Problema abordado:	Desorganización, falta de controles internos
Finalidad:	Generar indicadores claves que permitan la medición de operaciones para mejores tomas de decisiones.
Tipo de estudio:	Caso de estudio
Modelo de diagnóstico:	Modelo Balanced Scorecard
Método y herramientas administrativas:	Cadena de Valor de Porter, Matriz de evaluación FODA
Instrumento de recolección de datos:	Cuestionario CRECE, entrevistas
Autor:	C.P. Myriam Grageda Rodríguez
Director de tesis:	Dra. María Elizabeth Ojeda Orta

Capítulo I. Aspectos generales de la empresa

1.1 Antecedentes y situación actual

1.1.1 Antecedentes

La empresa de transporte de renta y carga pesada SM tuvo su origen en la ciudad de Tijuana, B.C, en el año 2014, dedicándose a la transportación terrestre de maquinaria pesada como parte del plan estratégico del corporativo dedicado a la ingeniería civil. Su principal objetivo es brindar a la industria de la construcción el servicio empresarial logístico con menores costos de traslado de máquina. El activo principal de la empresa es inversión en unidades para movimiento de equipo pesado administrado por el corporativo, el cual ha ido en constante crecimiento debido a las oportunidades de negocio en la industria de la construcción, después de la etapa de crisis que afectó severamente a la industria a partir de 2018 con el cambio de gobierno y posteriormente con la crisis económica mundial por la pandemia surgida en 2019.

La empresa SM tiene una infraestructura sólida que le permite satisfacer la demanda local del corporativo, sin embargo, requiere hacer cambios sustanciales para satisfacer demanda a nivel nacional de nuevos clientes que aseguren mayor participación en el mercado.

Sus principales servicios se dividen en dos categorías: de carga especializada, que consiste en movimiento de todo tipo de maquinaria pesada para la construcción; y el servicio de carga general dedicado a la transportación de materiales pétreos a granel como arena, grava, piedra. La empresa está comprometida a prestar servicios con seguridad, protegiendo la integridad física de los conductores y seguridad de la carga; con eficiencia en capacidad de respuesta para el cumplimiento; y equipo especializado para transportación de carga con exceso de dimensiones.

1.1.2 Situación actual

Actualmente la empresa SM cuenta con un activo de equipo aproximado de 94 unidades tales como: tracto-camiones, camiones de volteo, semirremolques cama bajas, pipas remolques, plataformas, góndolas y tolvas, revolvedoras, autobuses de personal, unidades piloto y unidades de trabajo. Su capacidad instalada le permite satisfacer las necesidades de su cliente interno, no obstante, su capacidad técnica especializada, la poca participación en la toma de decisiones y la

falta de una adecuada gestión administrativa le impide ejecutar eficientemente su planeación y lograr áreas coordinadas.

Su estructura administrativa ha sido definida desde sus inicios por un director general y un gerente de administración, quienes son responsables de la planeación, logística, aspectos técnicos y de la gestión de los recursos económicos. A su vez cuenta con aproximadamente 22 empleados que realizan funciones administrativas y operativas.

Los ingresos de la empresa provienen del arrendamiento de equipos y de servicios de traslado de maquinaria pesada por todo el país. Dichos servicios son prestados a su principal cliente, la empresa constructora de obra civil creadora del corporativo. Cabe señalar, que la empresa SM actualmente opera bajo una estructura vertical dentro del corporativo lo cual limita sus estrategias propias de negocio y la gestión en la toma de decisiones, ya que ésta se encuentra centralizada.

Por consiguiente, la situación en un mundo tan competitivo obliga a las organizaciones a diseñar, rediseñar e implementar herramientas de gestión que les permitan afrontar los retos y mitigar las eventualidades del mercado. En este sentido, la empresa SM requiere de herramientas de gestión que le posibiliten organizarse, que le brinden la capacidad de mantener y mejorar sus servicios, de tal forma que en un mediano plazo pueda obtener cierta autonomía del corporativo.

En este entendimiento, Olarte y García (2009) señalan que la implementación del modelo BSC, no solo consiste en medir a través de los indicadores relevantes, sino también de aprender del pasado para futuros cambios en la estrategia, lo que permitirá a la organización “lograr la visión deseada a través de un sistema de gestión estratégica”.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Antecedentes del problema

La empresa SM ha tenido una ejecución reactiva ante diversas situaciones, desde sus inicios tuvo una compleja administración con alta rotación de personal clave que ha provocado desintegración de sus distintas áreas, en gran medida por falta de rumbo estratégico, falta de definición clara de procesos y su documentación que den una certeza razonable de la actuación. En los últimos años se han hecho visibles las deficiencias tanto operativas y administrativas que la han llevado a absorber costos superiores al 50% de los servicios con base a lo planeado, lo que

pone en evidencia fallas en la gestión, la falta de medición y seguimiento de sus procesos clave y, por ende, una afectación en la rentabilidad de la empresa.

El problema recurrente que afecta gravemente los costos y el cumplimiento de entrega de los servicios se origina en la disponibilidad de equipos, que por falta de comunicación interna y de coordinación de las áreas no se planean oportunamente los mantenimientos quedando unidades inactivas, aunado a que es preciso fortalecer los planes de logística que permitan el aprovechamiento de las unidades en movimiento.

Contar con una herramienta de gestión como un BSC puede proporcionar a la empresa definir sus estrategias y dar seguimiento a sus procesos permitiéndole una medición del actuar de sus áreas clave y alcanzar la eficiencia operativa y alcanzar su objetivo organizacional.

Los ingresos de la empresa SM, del ejercicio 2018 al 2019 tuvo un incremento considerable, sin embargo, para 2020 sus ingresos se vieron afectados por la pandemia de COVID19; aun así, el 45% de esos ingresos provino de clientes externos que, debido a esta enfermedad, se vieron en la necesidad de buscar por otros lados y no permitir que la empresa decayera por la falta de apoyo del Corporativo. Ver tabla 01.

Tabla 01

Ingresos por periodo 2018,2019,2020

Concepto	2020	%	2019	%	2018	%
Fletes	15,494,469.00	76%	51,637,233.00	58%	21,715,271.00	31%
Acarreo		0%	16,472,169.00	18%	9,418,008.00	13%
Renta	4,971,750.00	24%	21,344,309.00	24%	39,753,919.00	56%
Total	20,466,219.00	100%	89,453,711.00	100%	70,887,198.00	100%

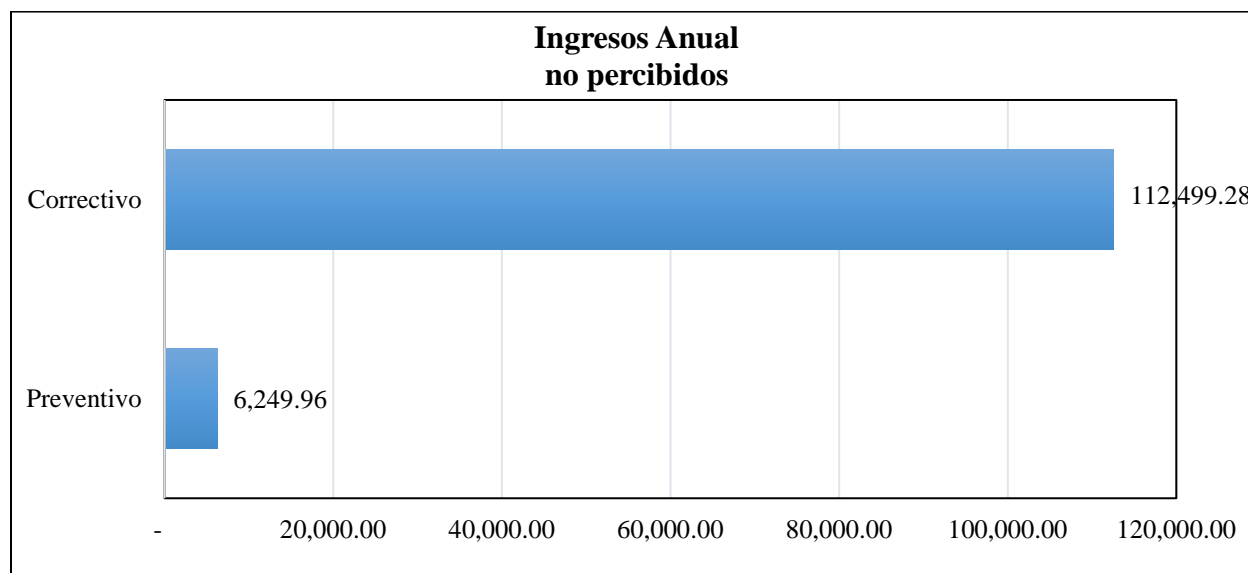
El saber que su principal ingreso depende de la renta, traslado y acarreos en sus unidades y no contar con un control y seguimiento del mantenimiento preventivo o personal suficiente, ha hecho que los costos operativos se incrementen y merme su ingreso, ya que por la falta de estos controles se han llegado a realizar mantenimientos correctivos, mismos que implican ya una falla mayor de la unidad que conlleva a un costo mayor.

Si el mantenimiento preventivo se realiza a tiempo, se estima que tardará de 2 a 3 horas en completarse, mientras que si llega a ser correctivo puede tardar una semana o más, según la gravedad del mantenimiento.

Los camiones de volteo deben tener su mantenimiento cada 200.00 horas, siendo su ingreso por cada unidad la renta mensual de 37,500.00 (por 72hrs a la semana), si se le realiza a tiempo el preventivo, la empresa dejaría de ganar 1,562.50 pesos por 3 horas que la unidad este en taller; sin embargo, por no revisar fallas y éste llega al correctivo puede dejar de ganar dos semanas completas. Si esto se refleja anualmente, si es un importe considerable lo que se está dejando de recibir como ingresos. Ver figura 01

Figura 01

Ingresos anuales no percibidos



Nota: Este Ingreso que deja de percibir la empresa, es sólo por una unidad

1.2.2 Planteamiento del problema

La empresa SM, no obstante, sus esfuerzos para lograr un buen desempeño, ha adoptado una forma desorganizada en su actuación, que la imposibilita para realizar un negocio rentable. La desorganización, la falta de herramientas que abonen a una buena gestión provocan que la empresa SM trabaje de forma improvisada, encareciendo los servicios y utilizando de forma inadecuada sus recursos.

De no tener resueltos sus problemas estructurales, organizativos y estratégicos, podría estar en riesgo de no estar en condiciones de ampliar su cartera de clientes y elevar su dependencia del corporativo, perdiendo así sostenibilidad.

1.3 Objetivos del proyecto

1.3.1 Objetivo general

Diseñar el modelo de BSC como estrategia de gestión empresarial, permitiendo a la empresa tener una estructura organizada y competitiva y utilizar sus recursos de manera eficaz.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa a través de herramientas de diagnóstico como la cadena de valor de Porter y la matriz de evaluación FODA.
- Definir los indicadores clave de desempeño y estructura organizativa que darán cumplimiento a la estrategia organizacional.
- Elaborar un modelo de BSC basado en procesos estratégicos que maximicen la eficiencia.

1.3.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa que obstaculiza una adecuada gestión empresarial?
- ¿Cuáles son los procesos estratégicos que deben ser medidos y controlados?
- ¿De qué forma el modelo BSC permitirá a la empresa mejorar su gestión y estructura organizativa?

1.4 Matriz de congruencia

Tabla 2

Matriz de congruencia

Título	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación
Propuesta de diseño del modelo Balanced Scorecard (BSC) como estrategia de gestión empresarial: empresa de Transporte de Renta y Carga pesada por carretera en Tijuana, B.C.	Diseñar el modelo de BSC como estrategia de gestión empresarial, permitiendo a la empresa tener una estructura organizada y competitiva y utilizar sus recursos de manera eficaz	Realizar un diagnóstico de la empresa a través de herramientas de diagnóstico como la cadena de valor de Porter y la matriz de evaluación FODA.	¿Cuál es la situación actual de la empresa que obstaculiza una adecuada gestión empresarial?
		Definir los indicadores clave de desempeño y estructura organizativa que darán cumplimiento a la estrategia organizacional.	¿Cuáles son los procesos estratégicos que deben ser medidos y controlados?
		Elaborar un modelo de BSC basado en procesos estratégicos que maximicen la eficiencia.	¿De qué forma el modelo BSC permitirá a la empresa mejorar su gestión y estructura organizativa?

1.5 Justificación

1.5.1 Justificación

El BSC es un modelo de gestión que permite a las empresas poder cumplir su visión y misión, a través de objetivos claros que se reflejan en el mapa estratégico, dando como resultado un panorama de las posibles fallas y actividades potenciales relevantes que no están relacionadas con la estrategia.

Su implementación tiene un efecto positivo, por lo que su adopción puede convertirse más en una necesidad que en una opción intermedia. (Quintero y Osorio 2018). De esa manera, al utilizar el modelo del BSC, la empresa SM podrá visualizar sus estrategias y hacerlas efectivas a corto y largo plazo, y tomar decisiones basadas en resultados medibles.

1.5.2 Justificación económica

Al contar con una herramienta de gestión, la empresa SM puede visualizar y medir el cumplimiento de sus objetivos en términos tanto de calidad como de cantidad, tanto a corto como a largo plazo. A su vez, cumple con la función de prevenir afectaciones económicas con toma de decisiones oportunas, con su uso adecuado aporta mayor visualización para la medición de sus costos.

El BSC, o cuadro de mando integral, mantiene una medida financiera como un resumen importante del desempeño de la gerencia; Sin embargo, mejora a través de un conjunto de métricas más completo e integrado que vincula el desempeño actual de los clientes, los procesos internos, los empleados y los sistemas con el éxito financiero a largo plazo (Kaplan y Norton, 2000).

1.5.3 Justificación social

La finalidad es que el diseño del BSC tenga un impacto positivo tanto en la organización como en sus partes interesadas internas y externas. En este sentido, los colaboradores podrán saber por qué, cómo y hacia dónde ir de acuerdo con los objetivos planteados, de tal forma que pueda aportar valor. En términos de clientes, la empresa podrá identificar sus necesidades y brindar mejores servicios.

1.5.4 Justificación metodológica

El diseño del BSC tiene una metodología establecida que da certeza por su secuencia de procesos integrados de forma vertical. Es una estructura creada para integrar mediciones a la estrategia conservando los indicadores financieros tradicionales. Esta metodología llena el vacío que tienen otros sistemas de gestión, debido a que es un proceso sistemático que pone en marcha la estrategia, que, además, es un modelo de gestión que se adapta a las empresas independientemente de su tamaño.

1.5.5 Valor teórico

En cierta medida, el BSC justifica su uso al identificar los elementos estratégicos que deben establecerse para lograr la misión y visión de la empresa, al tiempo que intenta representar la estrategia de la empresa sobre metas específicas a alcanzar a través de indicadores de desempeño.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Estrategias de gestión empresarial

La gestión empresarial se enfoca en los procedimientos y estrategias que hacen que las operaciones comerciales sean económicamente viables. Rubio (2011) hizo hincapié en que la tecnología ha ampliado el campo de la gestión y ha afectado a todos los negocios que realizan tareas repetitivas y fácilmente identificables. Los mercados cambiantes, la automatización y las nuevas tecnologías de la información han hecho que el mercado sea más competitivo y, por lo tanto, ha hecho más complejo administrar un negocio en función de ciertas prioridades, como mantenerse al día con las tendencias actuales.

Para Hernández y Pulido (2011), la gestión de una empresa “implica conocimientos científicos, muchos de ellos forjados y probados durante siglos, y otro producto de las circunstancias modernas, de las necesidades actuales y de los cambios del entorno competitivo en donde actúan” (p. 1); mientras que para Todorov et al. (2019), el término gestión empresarial se refiere a lograr mejores resultados que el desempeño de sus competidores a través de un buen liderazgo.

2.2 Estrategias de gestión empresarial

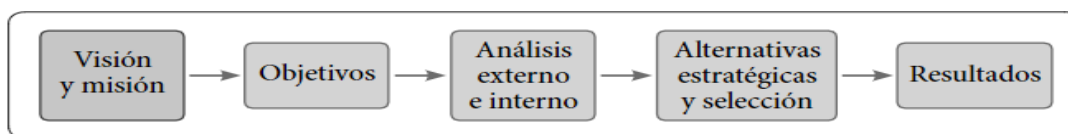
Podemos decir que hoy en día, las empresas se dan cuenta de que una buena gestión no es suficiente para lograr sus objetivos y mantenerse en el negocio. Por el contrario, ven la imperiosa necesidad de diseñar estrategias, modelos y herramientas que les permitan crear valor y definir sus metas en términos de “¿qué harán?”, “¿cómo lo harán?” y, asimismo, de las acciones o recursos que se emplearán para lograrlo. Por ello, tener una estrategia de gestión empresarial significa apostar por el futuro, para lograr la integración en el mercado y, por tanto, la prosperidad de forma sana y productiva.

De acuerdo con Thompson et al. (2012), El éxito de algunas empresas para mantenerse exitosas más tiempo que otras, consiste en mantener un desempeño sólido y sostenible, y satisfacer las necesidades de todas las partes depende de una buena estrategia, como una gestión empresarial inteligente para aprovechar las situaciones que surgen. Capaz de adaptarse y resistir desafíos competitivos.

En su libro, Fundamentos de estrategia empresarial, Tarziján (2013) sostiene que las etapas de la estrategia empresarial están determinadas por un modelo que consta de cinco conceptos, que es uno de los modelos más simples y más utilizados en el entorno empresarial. Como se puede apreciar en la Figura 2, Tarziján (2013) consideró que la misión y visión son una parte importante del paso de creación de la estrategia, ya que deben ser realistas, consistentes con los valores y con visión de futuro.

Figura 2

Principales etapas en la formulación de una estrategia empresarial: modelo 3



Fuente: (Tarziján, 2013)

2.2.1 Modelos de gestión

Los modelos de gestión ayudan a medir y mejorar el control sobre las operaciones, actividades, metas y objetivos de una organización. Dentro del mundo de los negocios existe una variedad de ellos, ver figura 3, dentro de los cuales se destacan los siguientes, de acuerdo con lo expuesto por Hernández y Sánchez (2016):

- Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Modelo Baldrige Performance Excellence Program (BPEP).
- Modelo de Equidad de Género (MEG).
- Modelo Business Model Canvas (BMC).
- Balanced Scorecard (BSC).

Figura 3

Modelos de gestión

Modelos de Gestión					
Denominación Original	Baldrige Performance Excellence Program	European Foundation Quality Management	Modelo De Excelência Da Gestão	Balanced Scorecard	Bussines Model Canvas
Denominación Español	Programa de Excelencia en la Gestión Baldrige	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad	Modelo de Gestión de la Excelencia	Cuadro de Mando Integral	Modelo Lienzo
Siglas	BPEP	EFQM	MEG	BSC	BMC
Nacionalidad	Norteamericano	Europeo	Brasileño	Norteamericano	Suizo
Autor	Malcolm Baldrige	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad	Fundación Nacional de la Calidad (FNQ)	Robert Kaplan & David Norton	Alexander Osterwalders
Año	1987	1989	1991	1992	2008
Criterios	7 criterios	9 criterios	8 criterios	4 criterios	9 criterios

Fuente: (Hernández y Sánchez, 2016)

Aun cuando en el entorno empresarial se cuentan con herramientas de gestión que permiten mejorar los controles, los procesos y la administración para la toma de decisiones; la elección del modelo BSC como herramienta para este estudio de caso está relacionada con dos factores que influyeron en su selección; el primero se debe a un uso particular en una de las empresas de la compañía del Corporativo al que pertenece SM y sobre todo al deseo de estandarizar todos los procesos para sus empresas hermanas; la segunda, es porque permitirá la creación e integración de la planeación estratégica y su ejecución; ayudará a facilitar la toma de decisiones a través del uso de indicadores, metas y objetivos para dar pauta al crecimiento y a los resultados que se esperan obtener.

2.2.2 Origen y definición del *Balanced Scorecard* BSC

La herramienta BSC tuvo su origen como aquellas herramientas que han llegado para quedarse, esto es, por ensayo y error. En los años noventa, el Nolan Norton Institute reunió algunos representantes de empresas de los sectores de fabricación de tecnología y servicios, que creen que los valores de medición, que proporcionan contabilidad financiera a las empresas, están desactualizados y obstaculizan la capacidad y las habilidades de las organizaciones para lograr un valor económico duradero. Por su parte, la multinacional Analog Devices contaba con un sistema

capaz de medir la duración y la calidad además de los indicadores financieros tradicionales (Kaplan y Norton, 2000).

Con las ideas de los participantes de cada una de las empresas involucradas en el diseño de una nueva propuesta de medición, se originó el BSC con cuatro perspectivas, claras y precisas, enfocadas en el área financiera, interna, el cliente, y en la de innovación y formación; y estaba más orientada a la medición de la productividad y calidad. Con el sistema implementado, tuvo lugar la retroalimentación, lo que les permitió mejorar. De esa manera, en diciembre de 1990 se consideró un sistema viable con beneficios medibles (Kaplan y Norton, 2000).

Asimismo, tuvieron una segunda fase, la cual, con el apoyo de dos ejecutivos, se enfocó en el BSC, dejando a un lado la reducción de costos y en la competencia, y prestando especial atención a la comunicación y alineación de la estrategia. No existía un sistema que obtuviese esa alienación, pues, por lo regular, se hacía hincapié en enriquecer los métodos existentes a través de una buena calidad de los productos ofrecidos, de una disminución de costos y de mejorar los tiempos de entrega; Sin embargo, se excluyen las operaciones estratégicas. (Kaplan y Norton, 2000).

Con este cambio, y por medio de varias publicaciones más, el BSC puede llegar a ser “la piedra angular de los sistemas de gestión de una organización” (Kaplan y Norton, 2000, p. 54). Teniendo en cuenta lo anterior, el BSC se define como un instrumento que permite, a través de la estrategia de la organización, agregar valor a las actividades para que sus integrantes centren sus esfuerzos en ella (Cucchi, 2013).

El BSC como sistema de gestión

Kaplan y Norton (2000) explican que, aunque muchas empresas tienen integrados en su actuación indicadores de medición financieros y no financieros, algunas emplean los financieros para toma de decisiones de mejora, siendo esto insuficiente, ya que estos no reflejan los resultados de las operaciones llevadas a cabo por empleados de niveles medio e inferior en la jerarquía de la empresa, sino que, tanto los financieros y no financieros deben ser utilizados para el feedback y control operacional a corto plazo, por lo que deben ser comprendidos por todos los niveles de la empresa como parte de un sistema de información.

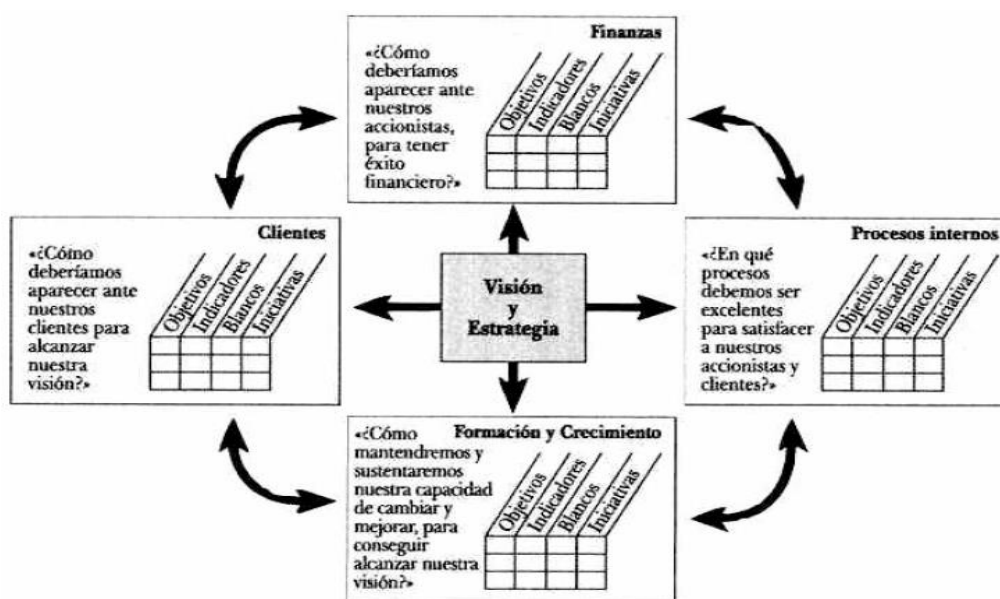
La visión y la estrategia de la empresa se miden por objetivos e indicadores, y la organización se ve desde cuatro perspectivas importantes: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento; representando así, la mejora de su desempeño en el futuro. Ver figura

4. Es así como Kaplan y Norton (2000) definen al BSC más que un sistema de medición, como un sistema que gestiona la estrategia a largo plazo a través de cuatro procesos de gestión:

1. Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos, y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Incrementar el feedback y formación estratégica.

Figura 4

Estructura para transformar una estrategia en términos operativos



Fuente: (Kaplan y Norton, 2000)

De esta forma, (Carrión, 2007, como se citó en Arbaiza 2014), afirma que el método es útil para todos los participantes de la organización, ya que les permite comprender la utilidad de sus actividades y cómo se relacionan con otras áreas y objetivos. Por su parte, Muñiz y Monfort (2005), como se citó en Arbaiza (2014), indicaron que, a través del BSC, es posible medir lo que sucede dentro y fuera de la organización, no con un enfoque financiero, sino con una perspectiva de integración, innovación y conocimiento; siendo estas características las generadoras de valor para la compañía.

2.2.3 *Beneficios y riesgos del BSC*

Por lo antes expuesto, Cucchi (2013) señala un número significativo de beneficios con la implementación del BSC dentro de las organizaciones, los cuales se citan a continuación:

- La empresa adquiere y conoce su visión completa sobre su negocio.
- Permite que todos los integrantes de la organización, desde el más alto nivel, hasta el más bajo, conozcan lo que se requiere de ellos en cada actividad que realizan, propiciando así una buena comunicación entre todos.
- El personal es motivado utilizando al máximo sus habilidades y capacidades hacia el logro de objetivos.
- Les permite ser claros y transparentes con las partes interesadas.
- Brinda una pauta para evaluar resultados y realizar ajustes si es necesario.
- Los objetivos estratégicos son adaptables a otros programas dentro de la organización.

Según Kaplan y Norton (2000), los creadores del BCS mencionaron que, cuanto más se aplique este método, más se notarán sus usos y beneficios. Este método se puede utilizar para lo siguiente:

- Identificar la estrategia y obtener su aceptación.
- Que todo integrante de la compañía conozca la estrategia.
- Que la estrategia esté vinculada con los objetivos particulares y departamentales.
- Que la estrategia tenga relación con las metas a largo plazo y con los presupuestos anuales.
- Permite revisiones periódicas y retroalimentación para aprender y mejorar.

Por otro lado, Dávila (1999) relaciona los beneficios y riesgos, representados en la Figura 5.

Figura 5

Beneficios y riesgos del BSC

BENEFICIOS	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> • La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo. • Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo. • Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción. • También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano. • Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir. • Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje. • Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

Fuente: (Dávila, 1999)

2.2.4 *Perspectivas del BSC*

A través de las cuatro perspectivas, el BSC permite medir la estrategia, la ejecución y el desempeño dentro de una organización. Cabe señalar que las cuatro perspectivas del modelo BSC están interrelacionadas y permiten un equilibrio entre sus hallazgos. La perspectiva financiera garantiza una medida monetaria de las medidas adoptadas e indica si la estrategia funcionará como tal; La perspectiva de cliente; aborda al cliente y el mercado y cómo interactúa con ellos; la perspectiva de proceso interno vinculada a todos los procesos y procedimientos para entregar valor al bienestar del cliente; Finalmente, el potencial de aprendizaje y crecimiento es la integración de las personas, la tecnología y la forma en que se hace negocio.

Por último, Sánchez et al. (2016) Conectaron las cuatro perspectivas con una pregunta para cada una de ellas: la financiera: ¿Qué resultados deben lograr los accionistas de una empresa para tener éxito financiero?; del cliente: ¿Cómo es presentada la empresa ante ellos para lograr el objetivo de la misión asignada?; la de procesos internos: ¿Qué se necesita mejorar y perfeccionar para atraer accionistas y clientes?; y, por último, de innovación y aprendizaje: ¿Cómo logras el mensaje a través de la actualización y el aprendizaje?

2.2.4.1 Perspectiva financiera

Está claro que toda organización está enfocada en lograr resultados óptimos que generen ganancias a corto y largo plazo. Los objetivos establecidos en este marco sirven de base para el resto de las perspectivas del BSC y tienen una relación causa-efecto que ayuda a perfeccionar las perspectivas financieras. (Kaplan y Norton, 2000).

En este sentido, es importante definir la situación en la que se encuentra la organización. Si está en sus inicios, sus objetivos deben ser el crecimiento y la diversificación de ingresos; Si se encuentra en el ciclo intermedio, entonces sus objetivos estarán dirigidos hacia la mejora continua y la reducción de costos; Y si tiene un beneficio constante, su objetivo debe ser estrategias de inversión a corto plazo. (Kaplan y Norton, 2000). Esta perspectiva, según Dávila (1999), tiene en cuenta los indicadores que se deben generar o mejorar para que se transformen en valor.

2.2.4.2 Perspectiva de clientes

En esta perspectiva, las estrategias se enfocan en brindar una significativa satisfacción al cliente a través de valor agregado, e identificar valores potenciales para la empresa. Al respecto, Kaplan y Norton (2000) mencionaron que, a través del BSC, se proporcionan indicadores relacionados con los clientes, incluidas sus necesidades, lealtad, felicidad, rentabilidad y demanda; Asimismo, sus propuestas de valor tienen como objetivo la captación de más clientes.

2.2.4.3 Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva ayuda a conocer y comprender las necesidades del cliente. Al mismo tiempo, se enfoca en evaluar los procesos operativos de la empresa, determinar su productividad y estandarizarla. (Ramírez, 2013).

En esta perspectiva se identifican los procesos más relevantes para lograr los objetivos de clientes y de los accionistas por lo que Kaplan y Norton (2000) aseguran es una de las distinciones del BSC ya que se definen objetivos y mediciones relacionados con calidad, producción y tiempos de ciclo, no es limitativa y exclusiva de indicadores financieros tradicionales que miden desviaciones de procesos existentes. Este proceso secuencial revela aquellos procesos nuevos donde buscar la excelencia y en los que la empresa debe sobresalir.

Cadena de valor integrada a los procesos internos

Una de las herramientas que permite describir el conjunto de actividades dentro de los procesos, es la cadena de valor, estos llamados eslabones miden el desempeño desde la entrada de insumos hasta el servicio posventa, se visualiza como en cada etapa del proceso se va agregando valor y esto permite ya con un costo integrado, conocer cuanto está dispuesto a pagar el consumidor con base a calidad y costo. De esta forma Cucchi (2011) explica como abona esta herramienta para identificar las actividades estratégicas que logran una ventaja competitiva.

Dentro del capítulo de perspectiva de procesos interno del BSC se muestra el uso de esta herramienta y su relación causa efecto con la perspectiva de clientes.

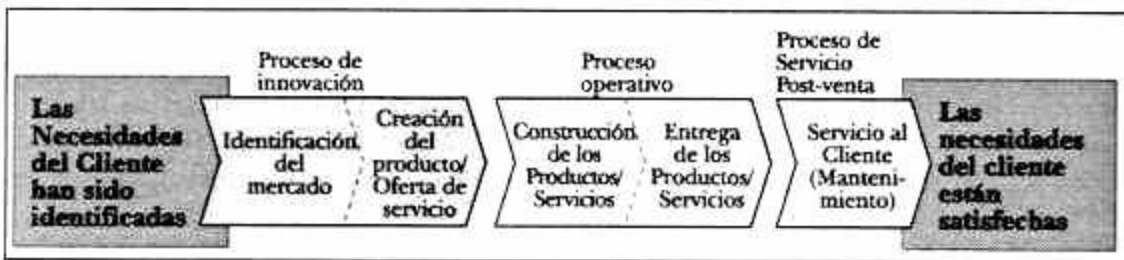
En esta perspectiva de procesos internos, la cadena de valor tiene un papel fundamental; Kaplan y Norton (2000) refieren que contar con un modelo genérico de cadena de valor permite a las empresas que la puedan hacer a su medida basándose en tres principales aspectos: la innovación, las operaciones y el servicio posventa como se aprecia en la figura 6.

A través de la innovación se identifican las necesidades del cliente para crear los productos y servicios que satisfagan esas necesidades. La operación es la parte central de las empresas, es donde se producen los bienes y servicios que se entregarán al cliente y también donde su excelencia operativa tendrá impacto en los costos y en su posible reducción. Sin embargo, la gran influencia de empresas líderes, conducen a incorporar indicadores de calidad y duración de ciclo. Aunado a estos indicadores, el enfoque del BSC consiste en incorporar aquellos con características que crean valor para el cliente, donde se identifique los atributos diferenciadores en los bienes y servicios.

Finalmente, el proceso de servicio posventa de esta cadena que describen Kaplan y Norton (2000) conlleva una serie de actividades para satisfacer las expectativas del cliente relacionadas a garantías y mantenimiento. Y para medir esta actuación y elevar el servicio se pueden aplicar algunos indicadores del proceso de operación en relación a calidad, tiempo y costo.

Figura 6

Perspectiva del proceso interno a través de la cadena de valor



Fuente: Kaplan y Norton (2000).

En la cadena de valor, las principales actividades de la empresa se consideran independientes; sin embargo, en conjunto, forman un proceso secuencial que contribuye a la competitividad de la empresa. Cada eslabón se analiza y se le asigna un valor y un costo para eventualmente permitirle revelar las fortalezas y debilidades individuales. La sección anterior tiene como objetivo identificar las mejoras futuras de la organización que pueden conducir a un mayor rendimiento (Ángel, 2016). Así pues, en la cadena de valor se visualiza las actividades que están relacionadas en la ejecución de un negocio, es decir, lo que está debajo de la estrategia global (IEB Spain 2018).

2.2.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta última perspectiva es la base de las perspectivas anteriores, la cual permite el cumplimiento de los objetivos de cada una. En este escenario se relacionan las habilidades que poseen los empleados en la organización, la tecnología utilizada y la motivación y formación de los empleados. (Belotserkovskiy, 2005).

En esta perspectiva Kaplan y Norton (2000) resaltan la importancia no solo de invertir en equipo e investigación y desarrollo que son sumamente importantes, sino también invertir en crear una infraestructura enfocada en el personal, los sistemas y los procedimientos.

Principalmente en las siguientes tres categorías: capacidades de los empleados; de los sistemas de información; y la motivación y la delegación de poder.

2.2.4.5 Diagnóstico a través del análisis FODA

Análisis externo, oportunidades y amenazas

La finalidad de realizar un análisis del entorno de la empresa, es recabar información de variables externas para identificar oportunidades que posibiliten a la empresa para hacer mejoras

en su desempeño; asimismo identificar las amenazas que puedan obstaculizar el logro de sus objetivos. Este análisis tiene relevancia, debido a que en la medida que se extienda a un largo plazo, es donde las decisiones estratégicas tienen impacto. La pertinencia de este análisis permite la identificación de factores existentes en el contexto de negocio que pudieran complicar la misión y visión del negocio. (Cucchi, 2011).

Análisis interno, fortalezas y debilidades

Por otra parte, el diagnóstico de las capacidades internas permite identificar las fortalezas de las organizaciones que son las que podrán dar cumplimiento a la misión, y las debilidades que, por el contrario, pueden obstaculizar su cumplimiento. Estos elementos permiten la evaluación de la empresa respecto a su competencia. (Cucchi, 2011)

Asimismo, Cucchi (2011) refiere que esta identificación debe hacerse sobre factores clave y de alto impacto en la operación de la organización y que a su vez sean oportunidad de mejora para una mayor ventaja competitiva.

Este análisis se basa en la revisión de los recursos de la empresa, sus procesos, estructura, cultura organizacional, capacidad financiera, uso de tecnología, recursos humanos y el servicio al cliente. Cuando alguna de las capacidades internas supera a la competencia y a su vez es un factor crítico de para el éxito, entonces puede decirse que es una competencia central, por esta razón Cucchi (2011) la define como un recurso valioso para la estrategia.

Figura 7

Análisis interno y externo



Fuente: (Cucchi, 2011)

Para lograr una matriz consistente, Arbaiza (2014) expone se deben elaborar las matrices EFI (evaluación de factores internos) y EFE (evaluación de factores externos) haciendo una lista que describan las variables de estas dos evaluaciones, asimismo, realizar sobre estas dos matrices un peso ponderado que muestre el promedio en que se sitúa la empresa, para trasladar dicha información a la matriz FODA para el cruce de variables y definir la creación de estrategias definidas de una manera más objetiva.

Esta combinación Cucchi (2013) la muestra en la figura 8 donde el cruce es de gran utilidad para la definición estratégica. Siendo estas las posibles posiciones:

Estrategia OF, consiste en maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades; la estrategia AF, es la estrategia enfocada en maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades; la combinación OD supone definir las estrategias maximizando las oportunidades y minimizando las debilidades; finalmente la posición estratégica AD consiste en estrategias para minimizar tanto las amenazas como las debilidades.

Figura 8

Combinación para la definición de la estrategia

Factores internos \ Factores externos	Oportunidades O1 O2 O3	Amenazas A1 A2 A3
Fortalezas F1 F2 F3	O-F (Maxi-Maxi) Definir estrategias para maximizar las oportunidades y las fortalezas 1.Xxxxxxxx (O1, O2, O3, F1, F2, F3)	A-F (Mini-Maxi) Definir estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas 2.Xxxxxxxx (A1, A2, A3, F1, F2, F3)
Debilidades D1 D2 D3	O-D (Maxi-Mini) Definir estrategias para maximizar las oportunidades y minimizar las debilidades 1.Xxxxxxxx (O1, O2, O3, D1, D2, D3)	A-D (Mini-Mini) Definir estrategias para minimizar las amenazas y las debilidades 1.Xxxxxxxx (A1, A2, A3, D1, D2, D3)

Fuente: Cucchi (2013)

Arbaiza (2014) resalta que la elección de la opción estratégica que tomará la empresa, responde a sus recursos y capacidades, por lo que su análisis previo debe realizarse objetivamente por la responsabilidad que conlleva. No obstante, las distintas alternativas, la mejor estrategia será aquella que utilice mejor los factores estratégicos con el aprovechamiento de las oportunidades de su entorno haciendo uso de sus fortalezas.

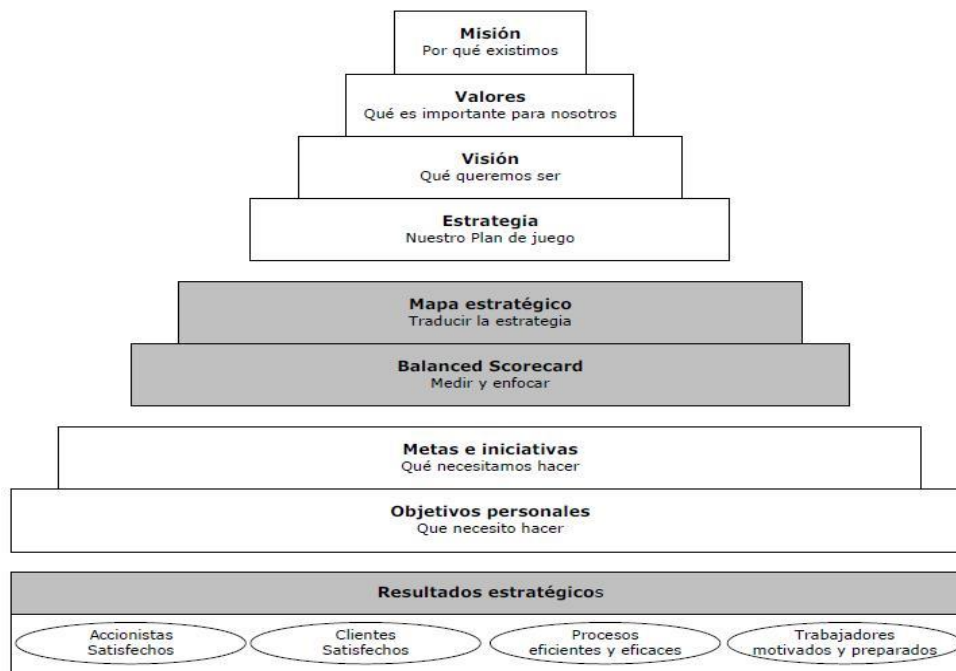
El BSC dentro del proceso continuo en la creación de valor

Para Kaplan y Norton (2004) la estrategia es un paso en un proceso continuo con la misión y visión como punto de partida que definen la razón por la que existe una organización. Estas declaraciones aportan a los accionistas, clientes y colaboradores claridad en qué es lo que realiza la empresa y qué desea conseguir.

En la figura 9, se muestra un marco efectivo para la puesta en marcha y practica de la visión estratégica, con el mapa estratégico y el BSC como herramientas centrales valiosas dentro la planeación estratégica y del proceso continuo de la creación de valor.

Figura 9

El BSC en la creación de valor



Fuente: Kaplan y Norton (2004)

2.2.5 Planeación estratégica

En una organización, existen diferentes tipos de planes: estratégico, táctico, funcional y operativo. (Münch, 2010). En la actualidad, una buena planificación estratégica no es algo complejo considerando que existe una gran cantidad de información, metodologías y tecnología que permiten llevarla a cabo, reconociendo, identificando y pronosticando las diferentes rutas para seleccionar la más adecuada.

Según Ortega (2008), una buena planificación estratégica determinará dónde estamos, a dónde queremos ir y, lo más importante, cómo queremos ir y llegar allí. Así, la esencia de la planificación estratégica radica en la capacidad de identificar oportunidades y amenazas que puedan surgir en el futuro, y orientar a la empresa para tomar mejores decisiones y así evitar riesgos; Es decir, les ayuda a superar las dificultades que enfrentan. (Ortega, 2008).

En concordancia con Fernández (2004), la planificación estratégica se refiere a lo que se propone hacer para lograr sus objetivos, prestando especial atención a la situación competitiva y los fenómenos que puedan surgir en el futuro. Sin embargo, hay quienes sostienen que la planificación estratégica puede verse como severa, llena de trámites e independiente de la toma de decisiones. (Bresser y Bishop, 1983 como se citó en López, 2005). Al respecto, Koontz et al.

(2012), Señalan que, si bien el concepto de planificación estratégica parece simple por el análisis actual de la empresa, por lo que se espera de ella y porque puede determinar la dirección y toma de decisiones de una empresa, ésta puede llegar a ser confusa; puesto que requiere un enfoque sistemático, para poder comparar sus capacidades con el análisis de factores externos. En resumen, no puedes controlar el futuro, pero puedes predecirlo.

A pesar de estas diferencias y aplicaciones, muchos todavía utilizan la planificación estratégica como un medio para lograr y medir los objetivos establecidos. Es importante que los empleados de la empresa sepan y participen en la planificación estratégica, por lo que deben unirse a ellos e implementarlos juntos. (Madrigal et al., 2009).

2.2.5.1 Misión.

En consonancia con Fernández (2004), la misión de la empresa es describir lo que quiere hacer, dónde, cómo y qué debe ofrecer. Para Münch (2010), es la esencia de la empresa y la razón de su existencia; con lo que está de acuerdo Quemada (2016), que confirma que la misión es el núcleo de la empresa. Finalmente, D'Alessio (2008) mencionó las características con lo que debe contar una misión:

- “Limitar el concepto de organización,
- Señalar cómo generará responsabilidad social en su entorno,
- No estar limitada para que pueda expandirse,
- Ser diferente de los otros, y
- Ser clara y precisa” (p. 63).

2.2.5.2 Visión.

La visión es cómo los propietarios de una organización ven su negocio a largo plazo, tanto interna como externamente. Para Fernández (2004) y Hernández (2011) es mental, reveladora, determinante, expresiva, resolutiva y llena de ideas que definen lo que quieres y pretendes lograr.

En este sentido, la visión debe ser conocida por todos los miembros de la organización, para que puedan considerarla como propia y adherirse a ella. Al respecto, Münch (2010) indica que la visión debe estar bien formulada y ser conocida por los participantes de la empresa, además que la visión debe relacionarse con las siguientes preguntas:

- “¿Qué negocio se quiere tener?”
- ¿Qué requieren los clientes en el presente y en el futuro?
- ¿Qué alcance competitivo se tiene?
- ¿Qué impacto tiene la tecnología en su sector?
- ¿Se tiene identificado los futuros competidores, compradores, clientes?” (p. 44).

2.2.6 Formulación de la estrategia

Las estrategias permiten alcanzar objetivos deseados, comienzan con un plan de acción y contribuyen para la toma de decisiones. Desde el punto de vista de Michel Porter, en entrevista con Axon Logística (2012), no solo se debe competir por competir; se debe apostar algo que pueda considerarse genial y que pueda mantenerse en el mercado. Al final, el objetivo es ser único y lograr el margen de beneficio esperado, asegurando la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. En este sentido, cuando una empresa tiene estrategias bien definidas, sabe por dónde ir, hacia dónde y cómo lo hará; por lo que no le cuesta identificar sus avances, fallas y logros. Las estrategias posibilitan elegir a los clientes en lugar de esperar a ver quién viene. (IEB Spain, 2018).

Por otra parte, para Indacochea (2016), las estrategias están diseñadas para ir un paso por delante del futuro. Chandler (1962), como se citó en Indacochea (2016), fue uno de los precursores que interpretaron la estrategia como el establecimiento de planes y metas que permitan a la empresa alcanzar sus metas a través de los métodos de gestión y asignación de recursos. Asimismo, Andrews (1971), como se citó en Indacochea (2016), puntualizó que la estrategia, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades, puede hacer mucho por una empresa.

Desde el punto de vista de Bolland, (2017), la estrategia es la responsabilidad y la disciplina que mejora el desempeño de la organización, da dirección para la toma de decisiones y, en última instancia, muestra el éxito o el fracaso de la organización. Bajo dicha perspectiva, “Las estrategias son alcanzables. Toman la forma de planes reales para hacer algo dentro de un cierto tiempo y con ciertos recursos” (Bolland, 2017, p. 152).

Por su parte, Hill y Jones (2009) cuestionan el éxito y / o el fracaso de las empresas, preguntan por qué algunas empresas prosperan y otras fracasan, y atribuyen estas diferencias entre empresas a una buena estrategia, la cual se definió como “un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (p. 3). Sin embargo, para David (2003), la estrategia se entiende como un recurso para la capacidad de alcanzar las

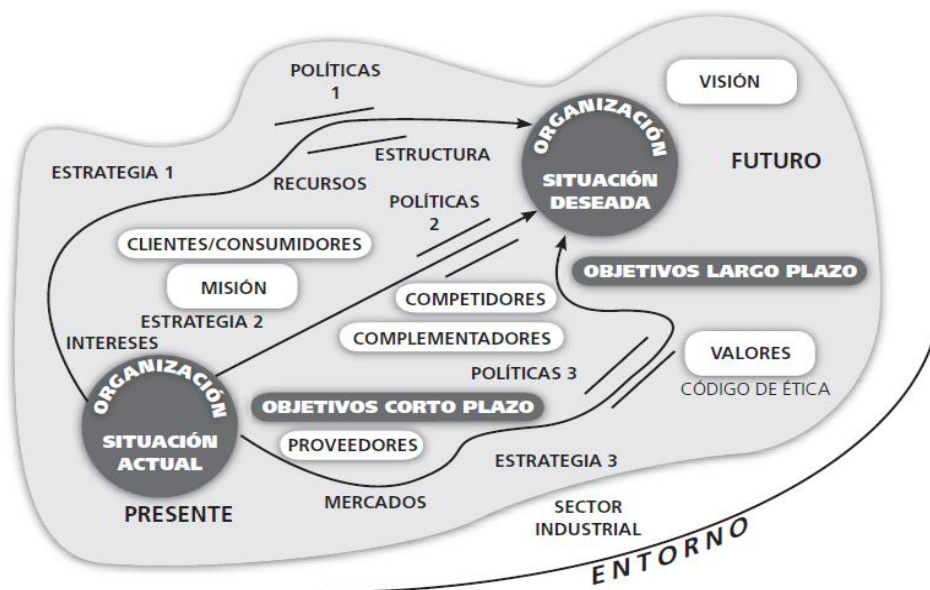
metas a largo plazo marcadas por la empresa, y requiere la consideración de factores tanto internos como externos.

Asimismo, Hax y Majluf (1999), como se citó en D'Alessio (2008), enumera diversas interpretaciones del concepto de estrategia, tales como las siguientes: es un modelo coherente de toma de decisiones, es un procedimiento para establecer la misión de la empresa a través de objetivos de corto y largo plazo, es la respuesta a las oportunidades y amenazas externas, y, por último, es el medio para definir cómo se determinan las responsabilidades del gerente.

A continuación, en la Figura 10 se representa una visión general del proceso estratégico percibido, hacia el futuro deseado de la organización, influenciado por el entorno interno y externo, y la visión y misión respaldada por metas y objetivos a corto plazo y largo plazo.

Figura 10

Esquema del proceso estratégico basado en la escuela de diseño



Fuente: (D'Alessio, 2008)

2.2.6.1 Mapas estratégicos.

Como ya se mencionó anteriormente, el modelo de las cuatro perspectivas del BSC describe la estrategia y su creación de valor para los accionistas, donde los indicadores se muestran no de forma independiente, sino en una relación causa efecto entre sus objetivos, de esta forma, el mapa estratégico surge como una representación visual que facilita la interpretación de estas

relaciones causa efecto. El mapa estratégico incorpora una serie más detallada de la dinámica de la estrategia, dando mayor claridad y coherencia de esta, de tal forma que los objetivos e indicadores puedan gestionarse adecuadamente, es en términos prácticos es el eslabón entre la estrategia y su ejecución. (Kaplan y Norton, 2004)

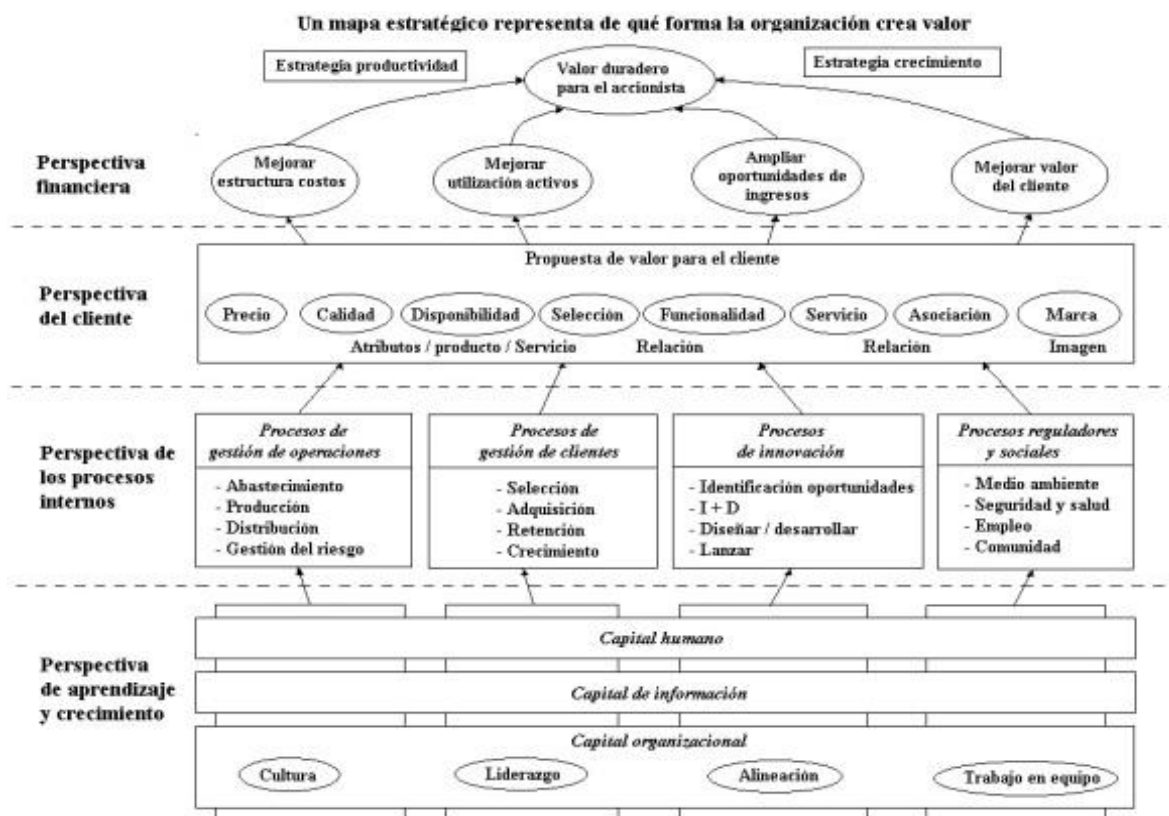
En la figura 11 se aprecia la vinculación de los activos intangibles que Kaplan y Norton (2004) explican sencillamente: En la perspectiva financiera se encuentran los resultados tangibles en términos financieros, como la rentabilidad, los ingresos, los costos, entre otros, es aquí, donde se evalúa el éxito de la estrategia.

La perspectiva de clientes muestra la propuesta de valor que se cree para los clientes, si el cliente valora el precio, calidad, servicio, marca, entonces los sistemas, las habilidades y los procesos internos que producen esos bienes o servicios con esas características son altamentepreciados en la organización; y, si el cliente tiende a valorar más los aspectos como innovación y desempeño con altos estándares, entonces serán los sistemas, habilidades y procesos internos que crean nuevos productos y servicios adquieren gran valor.

De tal forma, la creación de valor para el cliente es el punto central de modo que las acciones y capacidades irán alienadas con dicha propuesta. Las perspectivas financiera y de clientes muestran los resultados deseados con base a la estrategia, la forma en que lograrán esos resultados está contenida en los procesos internos con la identificación de aquellos que tienen mayor impacto en la estrategia, mientras que la perspectiva de crecimiento y aprendizaje identificará los activos intangibles que abonen también a la estrategia, es decir, las tareas que son ejecutadas por el capital humano; los sistemas que se utilizan (capital de información); y qué se requiere en términos de capital organizacional para soporte a los procesos que generan valor.

Figura 11

Mapa estratégico, muestra de creación de valor



Fuente: Kaplan y Norton (2004) Mapas estratégicos

2.2.6.2 Medición de la estrategia a través del tablero de control

El BSC creado por Kaplan y Norton (2000) dentro de su estructura, contempla para cada perspectiva la definición de objetivos y mediciones. A medida que es utilizado para sus procesos clave irá cambiando la percepción de éste con base a qué indicadores nuevos integrar, cuáles modificar y cuáles eliminar por su poca funcionalidad. Señalan que es importante que los indicadores seleccionados provengan de la propia estrategia organizacional, de tal forma que los objetivos y las mediciones de cada perspectiva ayuden a poner en marcha la estrategia.

Cabe destacar que, al definir los objetivos, estos derivan del mapa estratégico, por lo que no deben ser distintos a los descritos en el mapa, pero si pueden ser enriquecidos en su redacción y conteniendo el resultado que se desea obtener. Por otra parte, Villagra (2016) señala también que, para cada objetivo es preciso definirse por lo menos un indicador, de esta forma las metas reflejan el nivel de desempeño que se espera de cada indicador, por lo que estas deben ser comparadas en la medida de lo posible con el desempeño pasado.

Como se explicó en párrafos anteriores, los indicadores tienen un papel importante dentro de la construcción del BSC, por lo que Beltrán (2003) recomienda no medirlo todo, aunque para algunos esto representa disminuir la incertidumbre, sino elegir las variables críticas que sean factor de éxito, de tal forma que la selección de indicadores asegure un resumen del resultado de una actividad. Estos indicadores pueden ser un valor, unidad, índice, etc. pero, ante todo, deben tener características de la información ya sean presentados de forma individual o agrupados ya que no son solo datos.

Beltrán (2003) muestra una metodología para facilitar la adopción de un sistema de indicadores de gestión, que permitan diseñar el plan, controlar, tomar decisiones y hacer ajustes oportunos para lograr los objetivos previamente establecidos, de tal forma que pueda evaluarse el desempeño. En la figura 12 se muestran las fases genéricas para establecer los indicadores de gestión.

Figura 12

Metodología genera para establecer indicadores



Fuente: Beltrán (2003)

Otro de los componentes del BSC para controlar y medir la evolución de la estrategia es el tablero de control, en este, explica Villagra (2016) se muestran los objetivos, indicadores, metas e iniciativas, que se desarrollan a partir del mapa estratégico; con esta matriz es como se obtienen los resultados para la toma de decisiones.

En conclusión, este proceso que inicia con establecer la visión y la estrategia, seguido de comunicarlas y vincularlas a todos los niveles de la organización, alineando las iniciativas y acciones para en conjunto lograr el objetivo estratégico a largo plazo, es un proceso de feedback.

Capítulo III. Marco contextual

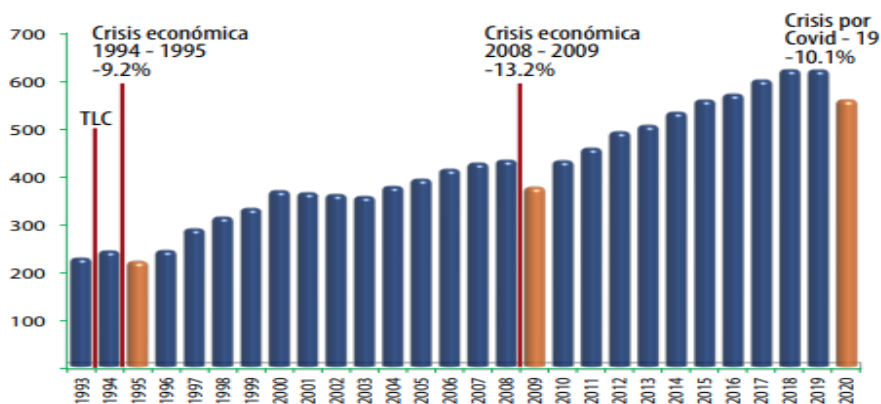
3.1 Evolución y crecimiento del autotransporte de carga en México

El sector autotransporte de carga ha enfrentado dos periodos cruciales críticos, en 1995 y 2009; debido a las crisis económicas con caídas en su PIB de 9.2% y 13.2% respectivamente. Para el periodo 2020 no ha sido la excepción, ya que se redujo en 10.1%, esta última por la crisis sanitaria de impacto mundial, sin embargo, la peor caída fue la ocasionada por la crisis en 2009 que la originada por la pandemia. No obstante, estas afectaciones, el PIB de la industria de autotransporte ha ido incrementando con el tiempo como se puede apreciar en la figura 13. (INEGI y CANACAR, 2021)

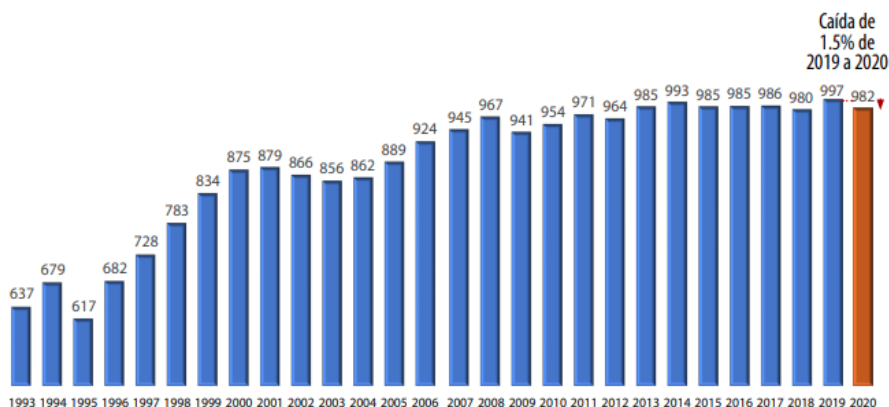
La industria del autotransporte de carga se ha desarrollado a lo largo de los años y se ha convertido en un elemento fundamental para la economía del país. De acuerdo con las cifras ofrecidas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y publicadas por la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (CANACAR), el sector representó de 1993 a 2020 el 3,4% del PIB y empleó a casi un millón de personas en 2019, cifra superior al PIB total que incluye todos los sectores de la economía. (ver Figura 13). (INEGI y CANACAR, 2021)

Figura 13

PIB total y del autotransporte de carga



Fuente: (INEGI y CANACAR, 2021)

Figura 14.*Puestos de trabajo del autotransporte de carga*

Fuente: (INEGI y CANACAR, 2021)

La industria del transporte de carga en México

La industria del autotransporte de carga tiene gran relevancia en la distribución de bienes y servicios; de 2012 a 2019 según datos de INEGI, movilizó 582 millones de toneladas en el país, cifra que representó en ese periodo de 8 años un incremento de 10.9%.

Derivado de la crisis económica por la pandemia por Covid-19, el sector tuvo una desaceleración económica al reducir el movimiento de mercancías, que posteriormente se vio favorecido al ser incluido en las actividades esenciales. No obstante, las condiciones de crisis mundial no tuvieron un freno total en sus actividades. (CANACAR, 2021)

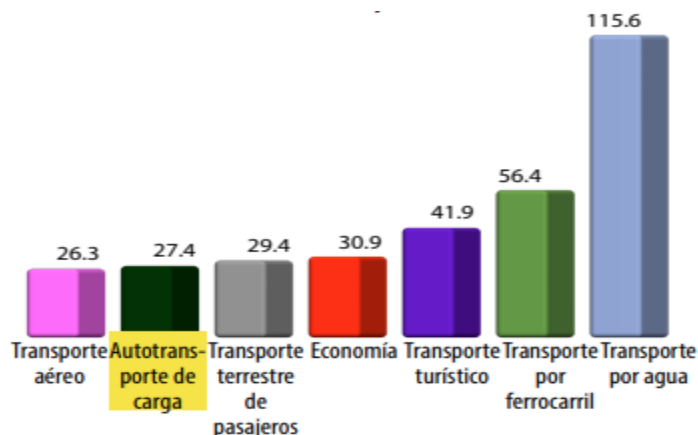
Por otra parte, la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), ratifica el peso de esta industria para el país, el cual indica que en 2019 generó más de dos millones de empleos directos representando el 5% del PIB y un traslado de carga superior al 50% en territorio mexicano. En 2020, la aportación de esta industrial al PIB fue de 3.3% con una movilización de carga de 512.7 millones de toneladas correspondiente a carga terrestre en 81% y doméstico superior al 56%. Esto, señala la Confederación, convierte a esta industria en uno de los componentes más valiosos en la cadena de suministro, el cual debe conservarse y expandirse en la actividad económica. (CANACAR, 2021)

Con base a los activos fijos que las empresas de autotransporte de carga emplean para sus operaciones INEGI y CANACAR (2021) muestran en sus informes, que la industria tiene mayor porcentaje en activos como maquinaria y equipo representado con 91.6% respecto a las demás

economías en su conjunto que tienen un 47.9%. Sin embargo, la tasa de rentabilidad se encuentra en 27.4% inferior al rendimiento de la economía en su conjunto con 30.9%. Ver figura 15

Figura 15

Tasa de rentabilidad promedio.



Fuente: (INEGI y CANACAR, 2021)

Delimitación de la industria de autotransporte de carga

El autotransporte de carga se compone de dos ramas identificadas en la base de INEGI con el código SCIAN del sector; con el código 4841- autotransporte de carga general, y 4842- autotransporte de carga especializado, en este último se ubican los servicios de carga local y foráneo de materiales para la construcción, entre otros servicios. Por lo que, aun con la importancia del autotransporte de carga en general, la lectura de oportunidades para este estudio de caso, será con base al comportamiento de la industria de la construcción, que es el principal campo de la empresa en cuestión. Ver figura 16.

Figura 16

Clasificación del autotransporte de carga de acuerdo a Inegi.

- 48-49 Transportes, correos y almacenamiento^T ⓘ
- + 481 Transporte aéreo^T ⓘ
- + 482 Transporte por ferrocarril^T ⓘ
- + 483 Transporte por agua^T ⓘ
- 484 Autotransporte de carga^T ⓘ
- + 4841 Autotransporte de carga general^T ⓘ
- 4842 Autotransporte de carga especializado^T ⓘ
- + 48421 Servicios de mudanzas^T ⓘ
- 48422 Autotransporte local de carga especializado, excepto mudanzas^T ⓘ
 - 484221 Autotransporte local de materiales para la construcción ⓘ
 - 484222 Autotransporte local de materiales y residuos peligrosos ⓘ
 - 484223 Autotransporte local con refrigeración ⓘ
 - 484224 Autotransporte local de madera ⓘ
 - 484229 Otro autotransporte local de carga especializado ⓘ
- 48423 Autotransporte foráneo de carga especializado, excepto mudanzas^T ⓘ
 - 484231 Autotransporte foráneo de materiales para la construcción ⓘ

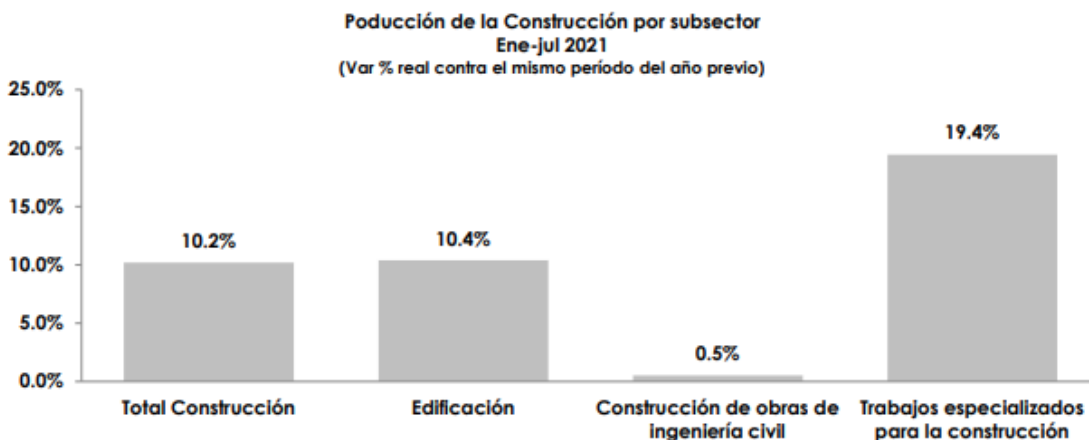
Fuente: INEGI

El autotransporte de carga y la industria de la construcción en México

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) a través del Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO), informan que la industria de la construcción como en la mayoría de las industrias, tuvo una desaceleración en 2020 originado por la pandemia, mostrando en 2021 una recuperación en su primer semestre, con un 10.2% respecto de 2020 que se encontraba en -21%. En este mismo periodo de 2021 el valor de producción de las empresas constructoras tuvo una caída de 4.9% después del desplome de 20.1% en 2020. La recuperación de esta industria en 2021 ha sido por la importancia que se la ha dado en la actividad económica lo que ha permitido su reapertura gradual, después del paro total que tuvo en 2020 al no considerarse una actividad esencial. A este ritmo se espera que la industria alcance cifras de crecimiento entre 8.5% y 9.5% en 2021.

En la figura 17 se puede apreciar el crecimiento en sector principalmente en los trabajos especializados con una recuperación de 19.4% seguido de la edificación con 10.4%

Sin embargo, el escenario de incertidumbre continúa debido a la falta de inversión en proyectos en los sectores público y privado, así como a los altos costos en los insumos. (CEESCO, 2021)

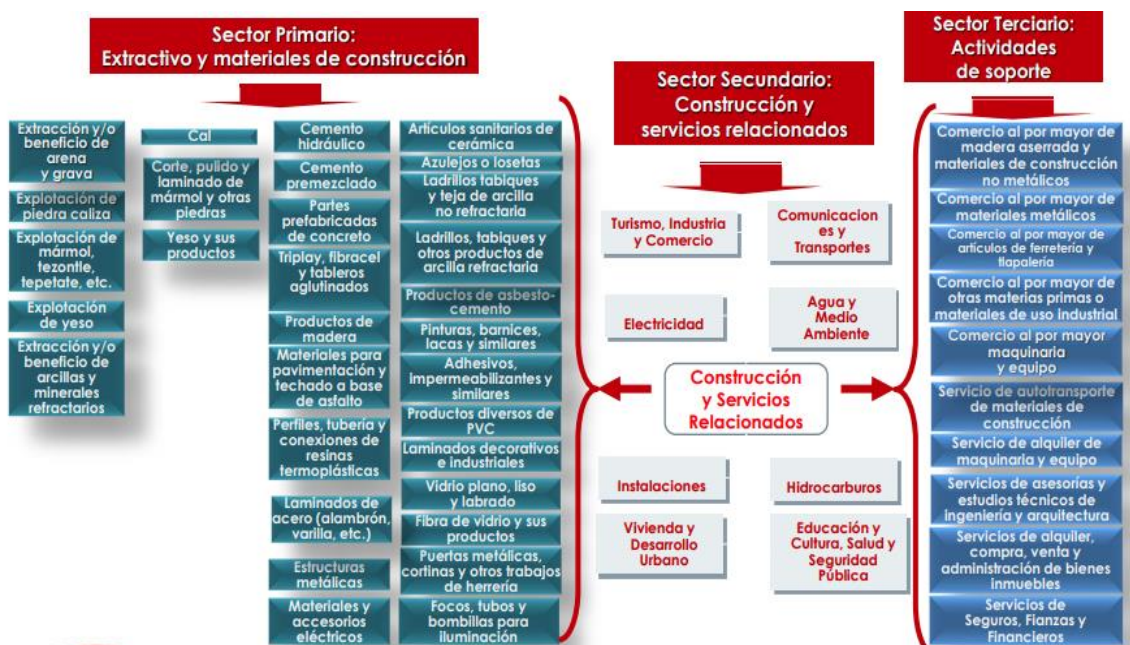
Figura 17*Producción de la construcción por subsector*

Fuente: CEESCO, 2021

El impacto de la construcción a las distintas ramas productivas tiene un efecto multiplicador. La CMIC informa que de cada 100 pesos que se invierten en construcción, el 50% se destinan a materiales y servicios a 183 ramas de las 262 que conforman la actividad económica total.

La industria de transporte dentro de esta actividad económica, se ubica en el sector terciario de actividades de soporte. De esta forma la empresa SM participa en dos de estos rubros, con el servicio de autotransporte de materiales de construcción y el servicio de alquiler de maquinaria y equipo. Ver figura 18 de las ramas productivas de la industria de la construcción. (CEESCO, 2021)

Figura 18*Ramas productivas*



Fuente: CEESCO, 2021

La relevancia que adquiere esta industria en relación a la industria de la construcción y que representa una oportunidad, es con base a las prioridades del actual gobierno, con planes de inversión para la construcción, modernización y conservación de la infraestructura, contribuyendo así al bienestar de la sociedad con accesos carreteros seguros, eficientes y sostenibles.

Con la finalidad de atención a todos los sectores de la población, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) busca reforzar la capacidad del Estado promoviendo estrategias de impacto, eficiencia, competitividad, transparencia y corrupción en esta industria.

En México, el auge del autotransporte de carga ha dado lugar a la modernización de las carreteras, aumentado así, los negocios en este sector y más. Este crecimiento genera competencia, por lo que las empresas deben estar preparadas para enfrentarse a los competidores y diferenciarse entre ellos. De ahí la importancia de adoptar herramientas de gestión que les ayuden a mejorar día a día, para que sigan entrando en el mercado y alcancen sus objetivos. (CANACAR, 2021)

Situación de la industria de la construcción en Baja California

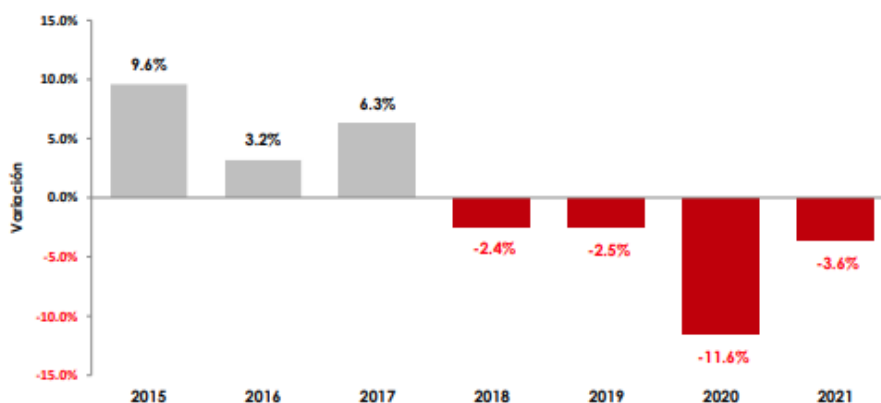
El impacto en el estado de Baja California fue de una caída del PIB en 11.6% en 2020, esta caída continua en el primer trimestre de 2021 registrando una disminución del 3.6% respecto al trimestre anterior. De esta forma, CEESCO (2021) indica que el valor de producción de las

empresas constructoras en este estado de enero a julio fue de 9 mmdp, sin embargo, tuvo una disminución de 3.4% respecto al mismo periodo en el año 2020. Ver figura 19.

Las oportunidades para 2021 generadas en el sector público, tuvieron un retroceso por el impacto negativo que tuvo la política de gasto público a nivel federal. Conforme evolucionen las medidas para atender la pandemia y se tenga mayor certidumbre sobre inversión extranjera y nacional se podrá acelerar el proceso económico del estado. En este optimismo, se espera que en 2021 esta tendencia negativa disminuya, no obstante, se deben hacer esfuerzos en el estado para su reactivación y generación de empleos con proyectos en el sector público y asociaciones público y privado. (CEESCO, 2021)

Figura 19

PIB de la construcción en Baja California 2015-2021



Fuente: CEESCO, 2021

Oportunidades y desafíos para las empresas de autotransporte

Por último, la CANACAR (2021) menciona que las pequeñas y medianas empresas se han tenido que adaptar y reorganizar en su estructura para continuar proveyendo servicios y satisfaciendo las nuevas necesidades. Uno de los desafíos a los que se enfrentan los proveedores de autotransporte es ofrecer servicios más seguros y eficientizar su cadena logística, así como hacer entregas en tiempo y forma. Aunado a esta situación, está cumplir con los requerimientos para operar, ya que las empresas buscan integrar más controles, reducir gastos e invertir para la seguridad de los traslados. Asimismo, aseguran que no solo consiste en hacer esfuerzos por mejorar su logística, sino también el uso de tecnología, estar a la vanguardia industrial, flexibilidad

en la adaptación, brindar servicios de valor agregado de capacitación y asesorías y servicios más personalizados. (CANACAR, 2021)

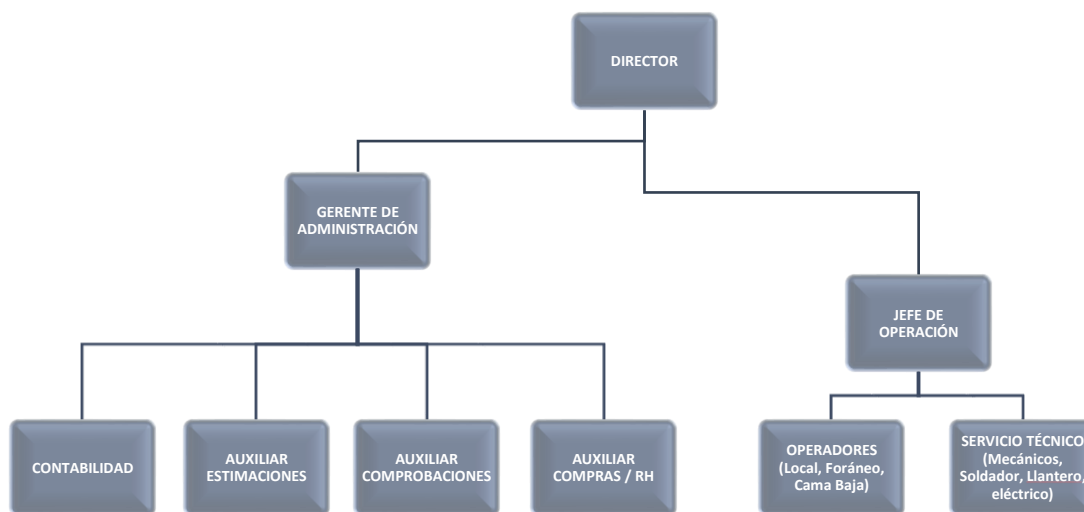
3.2 Participación de la empresa SM en la industria de la construcción

Como se mencionó en el capítulo inicial, la empresa SM inició operaciones en 2014 con la finalidad de proveer servicios de traslado de equipo pesado dentro de la industria de la construcción. Actualmente las unidades disponibles para este servicio están a disposición de su principal cliente, la empresa constructora del grupo, sin embargo, la visión es resolver problemas estructurales y estar en condiciones para ofrecer un servicio de calidad a una mayor cartera de clientes.

Su estructura organizacional se muestra en la figura 20, cabe señalar que es una estructura sólida, sin embargo, requiere de planeación y organización para ser no solo funcional sino competitiva y desarrollar fortalezas con visión estratégica.

Figura 20

Organigrama de la empresa SM



Su filosofía empresarial se basa en las siguientes declaraciones de misión, visión y valores, sin embargo, desde la puesta en marcha de operaciones, estas afirmaciones no han sido evaluadas conforme a los cambios del entorno y las debilidades internas.

- **Visión:** Ser el más importante negocio de autotransporte de maquinaria con los mayores estándares de calidad en el servicio.
- **Misión:** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes de una forma eficiente, segura, responsable y comprometida con la calidad en el servicio.
- **Valores:** Responsabilidad, orden, compromiso social, profesionalismo.

Capítulo IV. Metodología

4.1 Modelo metodológico

El modelo metodológico a utilizar será el que establece el modelo de gestión del BSC, que explica el despliegue de la estrategia en las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y de crecimiento-aprendizaje); teniendo el BSC sus bases en la planeación estratégica, es importante tener claro el objetivo central de su implementación, cual es la razón de negocio y su visión a largo plazo, estas declaraciones son determinantes para proyectarse a futuro y hacer lo conducente a los logros de objetivos que se planteen.

Para llevar a cabo esta propuesta, el desarrollo se hará en cuatro etapas, en colaboración con la agenda de directores y gerentes. Las fases de este modelo de gestión BSC a aplicar son las siguientes:

Primera etapa. Definición de la visión estratégica de la empresa. Definición de la filosofía empresarial (misión, visión y estrategia) y diagnóstico general.

Segunda etapa. Mapa estratégico para la alineación de la estrategia en las cuatro perspectivas.

Tercera etapa. Definir objetivos estratégicos, metas e iniciativas, estableciendo indicadores de desempeño. Construcción del tablero.

Cuarta etapa. Como paso final se presentaría en la implementación, dado que el estudio de caso concluye en la propuesta, se darán solo algunas recomendaciones para su seguimiento y éxito en la implementación.

Se presenta el diagrama del modelo metodológico a utilizar para el diseño. Ver figura 21 La herramienta del BSC se encuentra posicionada entre la formulación de la estrategia y su ejecución; ya que permite ejecutar y medir su evolución hasta el logro de los objetivos y seguimiento a través de la retroalimentación. El estudio llegará hasta el diseño y no a su implementación.

Figura 21

Modelo metodológico a utilizar



Fuente: (Elaboración propia)

4.2 Enfoque, tipo y diseño de la investigación

El tipo de investigación utilizada en el instrumento BSC propuesto tiene un enfoque mixto. Por un lado, será cuantitativo, porque seguirá un esquema estructurado que, con base en datos numéricos, estadísticos y específicos sobre las evaluaciones y operaciones de la organización, describe las métricas que conducirán a los índices de producción como resultados. Existe literatura previa que respalda la teoría, por lo que el estudio tiene una base descriptiva (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Por otro lado, según Hernández-Sampieri et al. (2014), en su libro Metodología de la investigación, el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, basado en mediciones numéricas y análisis estadístico, para crear modelos de comportamiento y probar teorías. Un enfoque cualitativo busca comprender los fenómenos desde el punto de vista de las personas, porque la toma de decisiones es incompatible con la planificación financiera y estos fenómenos son inherentes a los individuos, donde las creencias, el estado y la autoevaluación de la influencia en diferentes contextos; Además, al implementar estrategias, a menudo hay resistencia a los cambios en el grupo de trabajo. Lo anterior, teniendo en cuenta las herramientas específicas de análisis, interpretación y gestión a través de las cuales se realizan las acciones.

Tipo de diseño

Diseño no experimental. Con estos diseños se hacen investigaciones donde los sujetos, los fenómenos y los procesos se estudian tal como se dan y por lo tanto solo se puede saber que algo es causa de algo, si esto es observable después que sucedió, por lo que se denomina EX POST FACTO (después que aconteció). En este tipo de diseño el investigador no introduce ninguna variable experimental en la situación que desea estudiar. (p. 38)

Diseños de investigación transeccional o transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es presentar variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado al describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos producto de los resultados con la obtención de los datos según el método seleccionado (Hernández et al., 2014).

El diseño que se pretende aplicar en este caso de estudio será no experimental y de corte transversal, puesto que se estudiarán a los sujetos en un periodo determinado y el presente proyecto no contempla implementación para una post evaluación de las variables.

4.3 Alcance

Mediante el estudio de caso, la propuesta de diseño del modelo BSC se centra en una búsqueda para lograr que la empresa establezca los controles internos necesarios para operar bien, y pueda tener indicadores clave para conocer el resultado de sus operaciones. Asimismo, busca facilitar información a la dirección general para la toma de decisiones.

4.4 Población y muestra

El caso de estudio se llevará a cabo en una empresa de transporte de renta y carga pesada, de Tijuana, Baja California; la cual se encuentra en la industria de transportes con un enfoque al traslado de equipos de carga pesada y de renta como actividad preponderante. Esta empresa cuenta con una población finita, es decir, un total de 22 empleados entre personal directo e indirecto.

Los sujetos de investigación son representantes de las siguientes áreas:

- Director del Corporativo.
- Director de la empresa SM.
- Gerente de administración.
- Jefe de operación.

4.5 Técnicas de recolección de datos

Para la identificación de áreas que requieren atención, se empleará el cuestionario CRECE que por su estructura integral permite ver y comprender con mayor facilidad la viabilidad de la empresa con sus actuales procesos y con base a los resultados obtenidos por área. Esta información será útil para el diagnóstico de la empresa.

4.6 Elaboración, descripción, validez y confiabilidad del instrumento

Para la evaluación del entorno se harán consultas en distintas fuentes especializadas en la industria del transporte y de la construcción, como cámaras y asociaciones. El cuestionario CRECE es un instrumento validado por la secretaria de economía el cual fue utilizado para pedir la viabilidad de pequeñas y medianas empresas. Este instrumento se utilizará como apoyo a la evaluación de factores internos, se hará por medio de su aplicación a directivos y gerentes para el análisis integral donde se identifiquen las áreas de oportunidad de la empresa.

El cuestionario consta de 134 preguntas con un puntaje mínimo por bloque de preguntas, cuyas respuestas son opcionales en escala de Likert de 0 a 4, donde cada pregunta tiene cinco opciones de respuestas, cuya equivalencia se expone a continuación:

- 4- Muy bien.
- 3- Bien.
- 2- Regular.
- 1- Mal.
- 0- No.

Tabla 3

Estructura del cuestionario CRECE

Área	# preguntas	Puntaje
Administración	19 preguntas	76
Mercado	20 preguntas	80
Finanzas	44 preguntas	176
Producción	39 preguntas	156
Recursos Humanos	12 preguntas	48
TOTAL	134 preguntas	536

Al respecto, Navas Ara (2007) afirma que la confiabilidad del cuestionario se define como un criterio de calidad de una medición, relacionado con la cantidad de error aleatorio presente en las mediciones obtenidas cuando se aplica el cuestionario a un grupo de sujetos. Cuando se aplica el mismo instrumento varias veces, se obtienen medidas similares, es decir, cuando una escala alcanza medidas similares en diferentes momentos, se puede llamar una gran escala.

4.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El diagnóstico basado en la matriz FODA y los resultados del cuestionario CRECE, ambas herramientas nos darán información valiosa sobre el ambiente interno de la empresa, son de apoyo para identificar áreas que requieren atención, ya sea para eliminar obstáculos o para mitigarlos. Ambos resultados se expresan en una calificación ponderada y en consenso con los directores y gerentes para mayor objetividad y certeza. A su vez, el ambiente externo se determinará con las recomendaciones de la industria a la cual pertenece la empresa. Con base a esta identificación, se da mayor claridad para la definición de la estrategia corporativa, la cual se determina a través de la matriz de la posición de la estrategia.

Cabe señalar, que el diagnóstico es la etapa inicial de mayor importancia en este estudio de caso, para hacer las implementaciones correspondientes para lograr mejoras a corto y largo plazo y que la propuesta de BSC sea con base a las necesidades de la empresa.

Capítulo V. Desarrollo del Caso y Resultados

5.1 Análisis y diagnóstico

Dada la importancia del autotransporte de carga en el sector comercial, aportando 3.3% al PIB nacional al 2020 según CANACAR (2021); Para atender los desafíos de este sector sobre las mejoras a los servicios existentes, es preciso enfocarse en desarrollar estrategias que les permitan medir el desempeño y, sobre todo, contar con herramientas que puedan acercarlas al logro de sus objetivos y así ser competitivas.

Para conocer la situación actual de la empresa SM, es necesario diseñar matrices para poder diagnosticar el ambiente interno y externo de la empresa; Por tanto, se aplica el cuestionario CRECE con el director de la empresa; la cadena de valor y el análisis FODA, los cuales identificarán qué áreas necesitan cambios estructurales y cuáles requieren más atención para mejora.

5.1.1 Cuestionario CRECE

Con la aplicación del cuestionario CRECE se identificaron las áreas con base a la metodología ya expuesta; los resultados con un peso ponderado, que indica la viabilidad de la empresa para hacer negocios con sus áreas principales.

Tabla 4

Resultados ponderados del cuestionario CRECE

ÁREA	PUNTUACIÓN	PUNTAJE ESPERADO	CALIFICACIÓN	CALIF. PONDERADA	RESULTADO ESPERADO	DIFERENCIA
Administración	54	76	7.11	1.78	3.5	0.72
Mercado	60	80	7.5	1.13	1.5	0.38
Finanzas	99	16	2.63	1.69	3	1.31
Producción/ servicio	85	156	5.45	1.09	2	0.91
RH	29	48	6.04	0.60	1	0.40
Totales	327	536		6.28		

De acuerdo a los resultados obtenidos después de aplicar el cuestionario CRECE; se puede observar lo siguiente:

a) Administración

Hasta el momento, la empresa ha tenido una estructura vertical, que ha sido funcional con base a la estrategia del corporativo por lo que la toma de decisiones es centralizada, tiene definidas su misión y visión, sin embargo, no son conocidas ni presentadas al personal. Aun así, la empresa se ha mantenido funcional a pesar de su estructura organizacional básica e informal. Además, no tiene una estrategia ni objetivos definidos, está en proceso de cambios y aplicación de procedimientos para mejorar su estructura.

b) Mercado.

En cuanto a su mercado, la empresa no sabe cuál es su competencia hasta el día de hoy, ya que depende en un 95% de los requerimientos de servicio del corporativo. A medida que crece el negocio de la construcción, también lo hace el negocio del transporte. Su enfoque es la atención a las necesidades de su principal cliente, con planes de búsqueda de nuevos clientes.

c) Finanzas.

Con respecto a este rubro, la empresa está deficiente; ya que no es una empresa que administre sus propios recursos; debido a que el Corporativo toma las decisiones financieras y de flujo de caja. Sin embargo, le proporcionan apoyo para que pueda cubrir sus necesidades.

d) Producción/Servicio.

No cuenta con inventario de refacciones disponible, su proceso es comprar e instalar según las necesidades, tiene una herramienta básica como una hoja de precios que le permite crear un cronograma de costos para viajes largos, permitiéndole trabajar con ella hasta el día de hoy. En cuanto a instalaciones, cuenta con un taller general y un taller subsidiario según la ubicación de la sede de la constructora. En tecnología, la empresa cuenta con un sistema de rastreo a través de dispositivos GPS en cada unidad y no cuenta con un sistema ERP para facilitar la logística.

e) Recursos Humanos.

Se definió y revisó la política interna de selección de personal, debido a problemas de no contratar al personal adecuado; ya que contar con personal capacitado en la gestión operativa de unidades especializadas brinda una mayor seguridad tanto en el funcionamiento de la unidad como el tránsito por carreteras. La contratación no debe ser únicamente por los conocimientos básicos para operar un tracto camión, también debe contar con experiencia significativa. Asimismo, al contratar a las personas adecuadas para su negocio, creará un entorno de trabajo de apoyo para todos.

En entrevistas presenciales se descubrió la falta de planificación, control y medidas estratégicas, así como la falta de uso de un sistema ERP que le permita realizar funciones de manera rápida y efectiva.

5.1.2 Desarrollo del análisis FODA

Con base a la información obtenida a través de fuentes externas, con la aplicación del cuestionario y, el consenso realizado con los directores sobre la situación actual de la industria del transporte y las oportunidades que se empiezan a generar en la industria de la construcción, se identifican los factores que integran el ambiente externo e interno de la empresa para el análisis FODA y obtener así, un diagnóstico certero y confiable para establecer una estrategia corporativa. (Ver tabla 5).

Tabla 5

Análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión en infraestructura lo que reactiva a las empresas de la construcción 2. Formar alianzas con empresas del sector 3. Certificación de calidad para oportunidad de participar en licitaciones públicas 4. Reorganizar la estructura de la empresa a través de una planeación estratégica 5. Integrar a los servicios un valor agregado a través de capacitación y asesorías 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lenta recuperación de la crisis económica por la pandemia COVID 2. Incremento de precios en combustibles 3. Incremento en la inseguridad, riesgo en tramos carreteros 4. Condiciones de financiamiento poco favorables por parte de las instituciones financieras 5. Posibilidad de nuevos competidores en el mercado con mayor capacidad instalada
FORTALEZA	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Activo en equipo que genera capacidad instalada óptima 2. Experiencia en movimiento de todo tipo de carga pesada 3. Identificación clara de su segmento de mercado 4. Servicios y equipo competitivo a nivel local y nacional Instalaciones propias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración vertical con alta dependencia del corporativo. 2. Falta de una estructura financiera con liquidez insuficiente para operación y compromisos a corto plazo. 3. Falta de inversión y aprovechamiento de tecnología. 4. Gestión reactiva por falta de procedimientos y controles. 5. Altos costos de operación por falta de sistemas de medición y desempeño

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Matriz de Evaluación

Con base a los factores de la matriz de análisis FODA, se realizan las matrices de evaluación para identificar los factores más relevantes que requieren ser atendidos. La matriz de valuación es una herramienta para apoyar un análisis eficaz de las estrategias y su impacto.

Para elaborar cada matriz de evaluación tanto interna como externa, se realizar el siguiente procedimiento:

- Identificar los factores específicos que influyen o contribuyen al éxito del negocio.
- Asignar a cada factor y de acuerdo con su contribución al resultado esperado; un peso que va desde 0 definido como no importante y al 1.0 de muy importante.
- Calificar cada elemento según la eficacia con la que responda a la estrategia; la cual va desde 1 para los que tengan debilidad mayor; 2 para aquellos de debilidad menor; 3 para los de fuerza menor y por último 4 para los de fuerza mayor.
- Se obtendrá una calificación ponderada al multiplicar el peso de cada factor por la calificación asignada.
- Y por último para conocer el total ponderado de la organización se suman las calificaciones.

De acuerdo al resultado obtenido una vez realizado los pasos anteriores, se obtiene los siguientes significados:

- 4.0 es el resultado más alto que puede obtener la empresa, indicando el óptimo manejo de las estrategias,
- 2.5 es el promedio ponderado, que significa que las estrategias no están siendo eficientes dentro de la empresa.
- 1.0 es el resultado más bajo, e indica que la empresa no está optimizando el manejo de las estrategias.

5.1.4 Matriz de Evaluación externa

La determinación de la ponderación del ambiente externo de la empresa, se realiza con base a la experiencia y conocimiento del director general. Como resultado, se identifica que se reduce la incertidumbre por la crisis económica generada desde 2019 por la pandemia; sin

embargo, existe el riesgo con la posibilidad de nuevos competidores en el mercado, que, de contar con una estructura mejor organizada y capital de trabajo fuerte, represente una importante amenaza al ofrecer sus servicios a ambos sectores, público y privado.

Por otra parte, una oportunidad que podría generar mayor participación y conocimiento de la marca, es la formación de alianzas con empresas del sector, de tal forma que la capacidad instalada de la empresa pueda ser aprovechada, sin embargo, para que esto se pueda materializar, la empresa debe encaminar primero sus esfuerzos en la reorganización de su estructura y su plan estratégico. Ver tabla 6.

Tabla 6

Descripción de la matriz externa

Descripción	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Inversión en infraestructura lo que reactiva a las empresas de la construcción	0.10	3	0.30
Formar alianzas con empresas del sector	0.15	3	0.45
Certificación de calidad para oportunidad de participar en licitaciones públicas	0.10	3	0.30
Reorganizar la estructura de la empresa a través de una planeación estratégica	0.25	4	1.00
Integrar a los servicios un valor agregado a través de capacitación y asesorías	0.05	3	0.15
Amenazas			
Lenta recuperación de la crisis económica por la pandemia COVID	0.05	2	0.10
Incremento de precios en combustibles	0.05	2	0.10
Incremento en la inseguridad, riesgo en tramos carreteros	0.05	2	0.10
Condiciones de financiamiento poco favorables por parte de las instituciones financieras	0.05	1	0.05
Posibilidad de nuevos competidores en el mercado con mayor capacidad instalada	0.15	2	0.30
Suma	1.00		2.85

Cabe destacar, que, de los resultados, el efecto mayor ponderado se encuentra dentro de las oportunidades, lo cual indica, que, no obstante, las amenazas existentes, las oportunidades que

genera el mercado son posibles y viables, por lo que la empresa precisa de hacer cambios sustanciales para estar posibilitado a tales retos. Es importante considerar que una certificación ISO de calidad, pondría a la empresa en una mejor posición con las oportunidades del mercado, primero, de poder participar en licitaciones públicas, y segundo, dar confianza de servicio de calidad a los clientes del sector privado.

5.1.5 Matriz de Evaluación interna

Tabla 7.

Descripción de la matriz interna

Descripción	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Activo en equipo que genera capacidad instalada óptima	0.15	4	0.60
Experiencia en movimiento de todo tipo de carga pesada	0.20	4	0.80
Identificación clara de su segmento de mercado	0.09	3	0.27
Servicios y equipo competitivo a nivel nacional y nacional	0.07	3	0.21
Instalaciones propias	0.04	3	0.12
Debilidades			
Integración vertical con alta dependencia del corporativo	0.05	1	0.05
Falta de una estructura financiera con liquidez insuficiente para operación y compromisos a corto plazo	0.20	1	0.20
Falta de inversión y aprovechamiento de tecnología	0.05	1	0.05
Gestión reactiva por falta de procedimientos y controles	0.05	2	0.10
Altos costos de operación por falta de sistemas de medición y desempeño	0.10	2	0.20
Suma	1.00		2.60

En la matriz de valuación interna se identifican aspectos funcionales y a su vez aquellos que pueden ser oportunidades de mejora para la empresa SM. Dentro de sus fortalezas sobresale el activo en equipos con los que cuenta, y es que, sus unidades destinadas a operación y la vasta experiencia en movimiento de equipo pesado principalmente en el sector de la construcción, provoca circunstancias favorables para enfrentarse a las eventualidades del entorno. Ver tabla 7.

Cabe señalar, que la experiencia ha sido impulsada con la intervención del corporativo y las oportunidades de negocio que este genera, lo que le permite mantener un crecimiento óptimo y sumar equipos para brindar servicios externos. Sin embargo, la empresa SM aún no cuenta con una estructura organizada y estructurada que le permita un desarrollo de forma autónoma.

Aunado a estas observaciones, se identifican las debilidades mayores, ambas de gran impacto ya que de no atenderse la empresa SM estaría bajo un grave riesgo financiero. La primera es la falta de una estructura financiera, ya que, en primera instancia, la empresa no toma decisiones de sus recursos financieros, por lo que, no puede proyectar sus ingresos y compromisos a corto plazo, y esto conlleva ver seriamente comprometida su operación diaria lo que a su vez pone en riesgo la oportunidad de negocio. Asimismo, la información financiera carece de valor al no presentar datos precisos de resultados.

El segundo impacto, es la falta de control en los costos, aunado a los incrementos como combustibles; están aquellos derivados de fallas en la operación por la falta de toma de decisiones oportuna y que son originados por no contar con mecanismos de apoyo para identificar variaciones y desviaciones en la operatividad diaria, y por ende, conlleva que se opere y administre de una forma reactiva resolviendo lo que pudo haberse prevenido de contar con sistemas confiables de información y mediciones de desempeño.

Atender y mitigar los factores internos y externos podrán generar que la empresa pueda estar en condiciones de encontrar una nueva forma de ser rentable, generar negocio y lograr una estructura organizada.

5.1.6 Cadena de Valor

La cadena de valor según Magretta (2014) es una herramienta poderosa para dividir estratégicamente una empresa en actividades relacionadas que se centran en fuentes de ventaja competitiva, es decir, actividades específicas que pueden aumentar o reducir los costos

Entre las principales actividades de la empresa dentro de su operación están las actividades que inician desde la solicitud del servicio hasta su término. La empresa cuenta con suficientes áreas de soporte debido al apoyo que recibe del Corporativo. En la figura 22 se muestran las áreas que contribuyen a la prestación del servicio. En la perspectiva interna del modelo Balanced Scorecard, se desarrollarán indicadores en los eslabones críticos para el logro de los objetivos relacionados con los clientes y de impacto financiero.

En la figura 22 se muestran las actividades primarias de la empresa SM, y se aprecia como la cadena de valor está integrada por actividades generales de soporte, las cuales señala Porter (1991) dependen específicamente de las estrategias de los sectores industriales y de la empresa.; Estas se componen de la siguiente forma:

- Logística Interna
- Operaciones
- Logística Externa
- Mercadotécnica y Ventas
- Servicios

Figura 22

Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

5.1.6.1 Logística Interna

Este eslabón Porter (1991) refiere que incluye actividades relacionadas con la recepción requerimientos, almacenamiento, control de inventario, programaciones, cotizaciones.

Dentro de la empresa SM, se recibe por parte del cliente las requisiciones para trasladar maquinaria; las cuales deben ser analizadas por el director y el jefe de operación; estos a su vez

verificarán la disponibilidad de los equipos, y se asegura que se cuenten con los permisos otorgados para tránsito de la SCT; se traza la ruta y posteriormente se realiza el presupuesto, se confirma la aceptación del cliente, se programa el viaje y se solicitan los recursos. Ver figura 23

A continuación, se presentan los costos de los servicios más comunes en la empresa SM

Tabla 8.

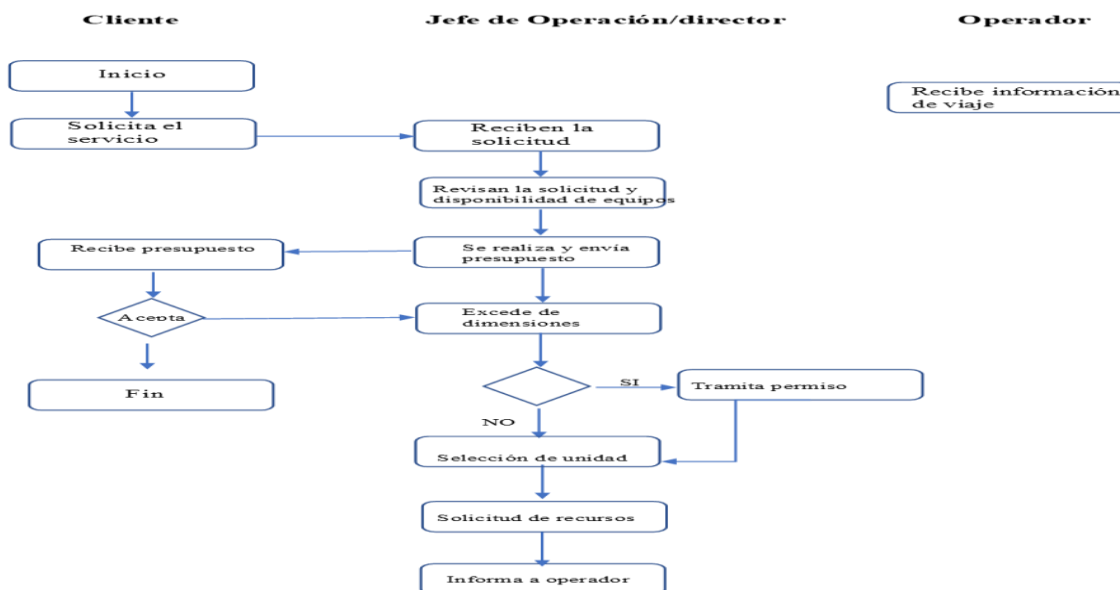
Servicios y costos de la empresa SM

<i>Servicio</i>	<i>Costo</i>
<i>Traslado de Maquinaria en cama baja</i>	75.00 por km
<i>Traslado de Maquinaria en plataforma</i>	45.00 por km
<i>Renta de equipo:</i>	
<i>Camión Volteo</i>	37,500.00 por 50 hrs
<i>Tractocamión-plataforma</i>	37,500.00 por 50 hrs
<i>Autobús</i>	20,000.00 por 50 hrs
<i>Plataforma</i>	12,500.00 por 50 hrs
<i>Pipa remolque</i>	12,500.00 por 50 hrs
<i>Acarreo</i>	7.00 1er km y 3.50 el subsecuente

Descripción de logística Interna

Figura 23

Diagrama de logística interna



Fuente: Elaboración propia

5.1.6.2 Operaciones

Las actividades de operaciones son aquellas que transforman los insumos en productos finales, ya sea procesamiento, empaque, ensamblaje, mantenimiento de equipos, instalación, etc. Porter (1991).

En este concepto en particular, el personal operativo de la empresa verifica y confirma la funcionalidad de los equipos.

Equipo:

El operador de tracto camión se hace responsable 100% de la unidad asignada; a su entrega deberá realizar un *check list* del equipo recibido, verificando que la unidad se encuentre en perfectas condiciones, de lo contrario, deberá dar aviso al departamento de operación de la empresa para que lo solucionen.

El operador de tracto camión al asegurarse del funcionamiento de la unidad asignada, en caso de requerir alguna refacción menor deberá adquirirla con los recursos otorgados como viáticos, en caso de reparación mayor deberá solicitarla al departamento de compras de la empresa.

La empresa le hará entrega al operador de tracto camión la siguiente documentación de la unidad, misma que deberá resguardar.

- Tarjeta de circulación cotejada,
- Factura,
- Póliza de seguro,
- Revisiones físico-mecánicas y ambientales
- Cinta métrica,
- Lonas de exceso de dimensión, de largo, de ancho
- Tarjeta de diésel,
- Tarjeta de gastos,
- Sticker de casetas IAVE y Rumorosa (pegadas en la unidad).
- Libreta para anotaciones
- Pluma
- Bitácora de manejo
- Impresión de Norma de SCT (12 y 40)

El operador deberá portar documento mica de psicofísico que ampara la vigencia de su licencia federal. La empresa deberá explicar los medios de defensa y la normatividad para que en un momento dado puedan defenderse ante la autoridad federal.

Antes de salir:

En la asignación de viaje al operador de tracto camión con cama baja o full, y este exceda de dimensiones, de largo y ancho; la empresa deberá entregar un permiso de carga y carta porte para su correcto traslado.

Para el llenado del permiso, la empresa solicitará al operador de tracto camión las dimensiones exactas de la carga, la combinación vehicular, distancia entre ejes, la altura del centro de gravedad y la ruta.

Una vez entregado el permiso de carga, el operador deberá revisarlo y en caso de existir algún error, deberá informarlo al departamento de operación de la empresa para su modificación. Una vez aceptado el permiso con las correcciones realizadas, es responsabilidad del operador cualquier contratiempo con la autoridad Federal por algún llenado del mismo.

El operador de tracto camión recibirá la carga por parte del cliente y exigirá un *check list* y al finalizar el traslado deberá hacer otro por la entrega. (se recomienda en específico revisar físicamente el nivel del diésel).

La empresa le otorgará al operador de tracto camión una tarjeta de viáticos para que sea utilizada en el transcurso de su viaje; misma que deberá estar comprobado diariamente; este será únicamente para hospedaje, casetas que no entren en IAVE, refacciones menores.

Mantenimiento:

Como empresa de transporte terrestre, la dirección debe asegurarse que se realicen los mantenimientos preventivos de cada uno de los equipos; la empresa SM, cuenta con un plan donde indica cada 250 hrs o 10,000.00 km se debe realizar el respectivo mantenimiento preventivo a las unidades en uso. En ocasiones no se llevan a cabo por falta de recursos o por no actualizar los controles.

5.1.6.3 Logística Externa

Porter (1991) indica que son todos aquellos movimientos que están relacionados con la distribución física, manejo de materiales, procesamiento del pedido y su programación

En la operación de la empresa, el operador de tracto camión al llegar a su destino final (entrega de la carga), solicitará al cliente la revisión de la carga para su respectiva entrega. El cliente deberá firmar la hoja de conformidad donde indique que está de acuerdo con la entrega.

El operador de tracto camión deberá informar a Dirección de Operación de la empresa que su trabajo ya está realizado, y esperar nuevas instrucciones.

5.1.6.4 Mercadotecnia y Ventas

Proporciona los medios por el que se adquieren los productos, los cuales pueden ser a través de publicidad, promociones, precio, ente otros Porter (1991).

La empresa SM no cuenta con algún medio de publicidad o promoción que le permita ofrecer sus servicios de manera externa, ya que todo su trabajo está enfocado a satisfacer las necesidades de su cliente principal.

5.1.6.5 Servicios

Es todo aquello que se realiza para agregar valor o mantener el servicio, como lo define Porter (1991).

En este eslabón de la cadena de valor, la empresa SM, no trabaja con encuestas de salida.

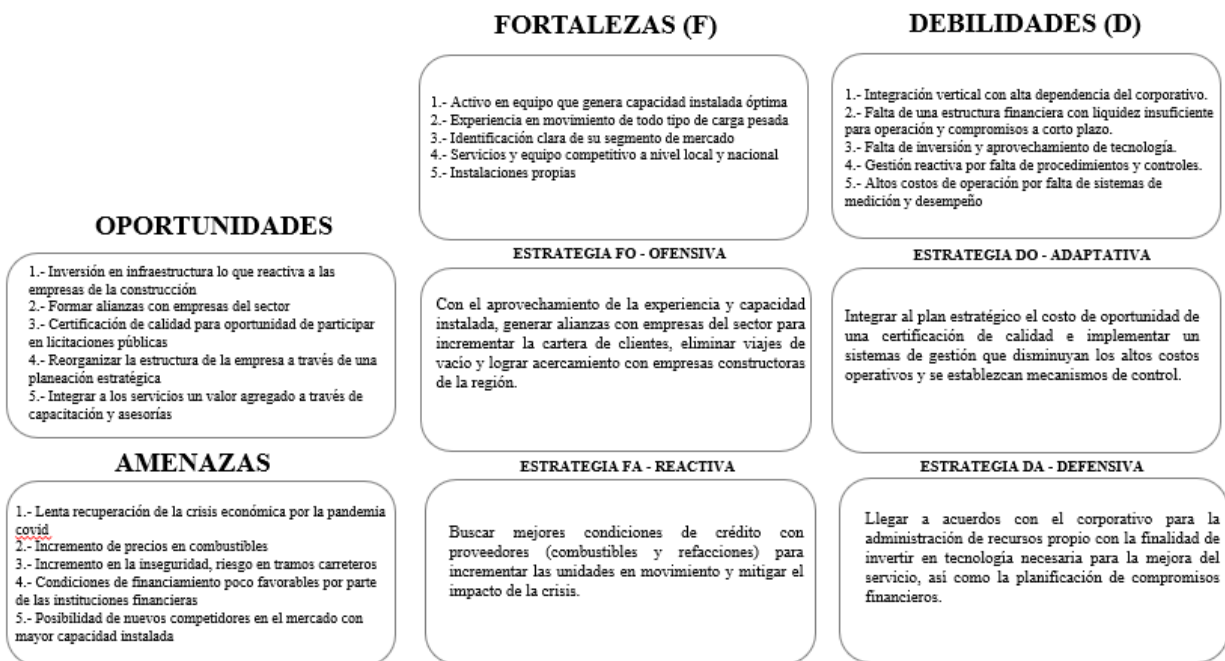
Con respecto a las actividades de apoyo, la mayoría son proporcionadas por el corporativo, brindándole el servicio de los departamentos de finanzas, jurídico, recursos humanos, sistemas.

5.2 Matriz de evaluación de la estrategia

Una vez que los factores relacionados directa e indirectamente con el negocio han sido identificados y visualizados como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; La matriz de evaluación de la estrategia es de apoyo para definir la posición estratégica como se presenta en la figura 24.

Figura 24

Matriz de evaluación de la estrategia.



Fuente: Elaboración propia

Con base a las distintas y posibles posiciones, se considera, por el entorno y situación interna actual, optar por una estrategia adaptativa ya que a empresa requiere de cambios estructurales y controles para estar en condiciones de una separación del corporativo como una unidad de negocio, para posteriormente realizar acuerdos en su administración, hacer inversiones de tipo tecnológico y financiamiento con proveedores, trabajo bajo planificación que brinde controles, diseños, procesos, e incluso por la publicidad del servicio.

5.3 Planeación estratégica

Dado que el Balanced Scorecard tiene sus bases sobre elementos de planeación estratégica, David (2013), señala que establecer la visión y misión dentro de la empresa facilita la formulación de la estrategia. Por lo tanto, la planeación estratégica dentro de las empresas es importante para lograr los esfuerzos descritos tanto a corto como a largo plazo; y el cuadro de mando integral es la herramienta de gestión que dará seguimiento a la estrategia además de medir y controlar el desempeño de cada objetivo estratégico específico.

5.3.1 Redefinición de la misión y visión

Misión

Si bien, la misión de la empresa no ha sido del conocimiento de los colaboradores, se ha rediseñado y actualizado de acuerdo con la nueva visión de la empresa

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes garantizando una mejor gestión del transporte de maquinaria pesada de forma eficiente, segura, responsable y comprometida con la calidad del servicio.

Visión

La visión que define Thompson et al. (2012), representa una comprensión integral del negocio y lo que desea lograr a largo plazo, que a su vez debe compartirse y comunicarse claramente a sus empleados para que sigan comprometidos y puedan lograr el objetivo establecido.

- Para 2025, ser una empresa nacional de transporte de maquinaria pesada con alta calidad, oportunidad y seguridad, esforzándose por lograr el crecimiento y mejora continua de la empresa en beneficio de todos los grupos de interés internos y externos.

5.3.2 *Formulación de la estrategia*

El BSC ayuda a dar forma a la estrategia a través de la dirección y también gestiona la implementación de esa estrategia en los niveles operativo y táctico de la organización de una manera clara y concisa, enseñando la visión de todo el negocio.

Luego de realizar el análisis interno y externo de SM, se llevó a cabo la formulación de la estrategia general a 5 años, buscando mejorar las operaciones de la empresa para poder diferenciarse de la competencia en la actualidad.

Para lo cual se describe:

Buscar sostenibilidad y rentabilidad en la prestación de servicios de acarreo de materiales, renta de equipos y traslado de maquinaria pesada en la industria de la construcción, a través del desarrollo de capacidades internas y de innovación que generen valor al cliente, desarrollando a su vez un modelo de gestión que permita medir la eficiencia de los recursos y eficacia operativa; con la visión a futuro de eliminar la integración vertical para lograr en un mediano plazo potenciar la unidad de negocio.

5.4 **Mapa estratégico**

El mapa estratégico facilita la visualización de las relaciones de causa y efecto entre las iniciativas de las cuatro perspectivas del modelo BSC y su vinculación para lograr cada objetivo estratégico. Se presenta a través de un diagrama que muestra cómo la empresa crea valor y la relación con los impulsores que generarán los resultados deseados definidos por la estrategia.

La red de relaciones causa-efecto en la representación del mapa estratégico, es lo que le permite ser diferente de algunos controles de gestión; el entrelazar los resultados financieros con los clientes, y estos a su vez con los procesos internos y la cultura organizacional de la empresa le hacen ser no lineal y le permiten tener una idea clara del control de la estrategia.

Figura 25

Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia

5.5 Desarrollo de objetivos, metas y actividades estratégicas

En este apartado se definirán cada uno de los objetivos, metas e indicadores correspondientes a cada perspectiva del Balanced Scorecard, de acuerdo a las estrategias necesarias para una eficiente gestión.

Cada perspectiva es igualmente importante dentro de la construcción y desarrollo del BSC, el cual se centra, en que, para el logro de objetivos financieros, se requiere del dinamismo de las otras tres perspectivas, de tal manera que se definen objetivos estratégicos para cada una de ellas.

Tabla 9.

Objetivos Generales

Perspectiva	Objetivo
Financiera	Mejorar el valor económico para los accionistas aumentando los índices de ingresos y ganancias, mejorando la productividad al reducir los costos y mejorando la eficiencia del equipo.
Clientes	Mejorar el servicio y la satisfacción del cliente principal y abrir el mercado a nuevos clientes.
Procesos Internos	Contar con equipo de tecnología avanzada en los equipos; así como enfocarse en fortalecer las operaciones logísticas internas y externas.
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer los recursos humanos mejorando el clima laboral a través de la capacitación, educación, mecanismos de recompensa y sistemas de información adecuados que faciliten la información oportuna.

5.5.1 Desarrollo de la Perspectiva Financiera

Una de los principales cuestionamientos que se deben plantear en esta perspectiva es ¿cómo podremos tener éxito financiero a los ojos de nuestros accionistas?

Los objetivos financieros sirven como punto de partida para desarrollar otros objetivos e indicadores las otras perspectivas del Balanced Scorecard; estos crean causas y efectos que comienzan y terminan con ellos, por lo que juntos contribuyen a la conducción y el éxito financiero del negocio.

Esta perspectiva muestra aquellos indicadores financieros a los cuales dar seguimiento, ya que representa el resultado de los esfuerzos realizados y transformados en valor.

Para Kaplan y Norton (2000), su modelo del Balanced Scorecard, funciona con todas las fases del ciclo de vida de una unidad de negocio, incluso si se encuentra en un ciclo de vida maduro; Esto facilita la medición del éxito a largo plazo y también le indica las variables clave para crear y liderar objetivos a largo plazo. Las etapas del ciclo de vida a las que se refieren son: etapa de crecimiento, etapa de sostenimiento y etapa de madurez.

La fase de crecimiento se enfoca en las actividades más urgentes en la etapa de arranque de la empresa; Sus objetivos financieros son planificar y mejorar sus instalaciones operativas, así como invertir en sistemas, redes de distribución e infraestructura que faciliten su operación y conectividad con el medio ambiente y los grupos de interés. Kaplan y Norton (2000)

Por otro lado, el ciclo de sostenimiento en la empresa, representa que las operaciones van avanzadas y que ocupan mantenerse dentro del flujo operacional, además requiere atraer inversiones mismas que proporcionen rendimientos buenos en cada proyecto realizado.

Y, por último, Kaplan y Norton (2000) mencionan la fase de madurez, que una vez pasada por las fases antes mencionadas, aquí, ya se recogen las inversiones realizadas y se enfoca en metas financieras solo para ayudar en el mantenimiento de equipos, infraestructura y capacidades comerciales.

La posición de la empresa en las etapas del ciclo de vida, que nos dicen Kaplan y Norton (2000), es importante para construir una herramienta de Balanced Scorecard, porque facilita la selección de un conjunto completo de objetivos e indicadores directos y precisos para la empresa.

Entonces, con lo descrito anteriormente, SM se encuentra en una fase de crecimiento; porque necesitan ejercer la independencia, aprovechar al máximo los equipos y mejorar los procesos para una relación más directa con los clientes; por otro lado, se encuentra en la etapa sostenimiento donde tiene una ventaja colateral de las inversiones de la estructura vertical con la constructora, misma que se encuentra bajo inversiones en infraestructura con la iniciativa privada y pública.

De esta forma, se presentan algunos de los puntos descubiertos que afectarán el proceso y contribuirán a la consecución de las metas financieras marcadas y así mismo, como parte de los objetivos financieros que se gestionarán al diseñar Balanced Scorecard que ayudará a mejorar la toma de decisiones en cuanto a estructura financiera, ingresos, rentabilidad, gastos, inversiones, desempeño de la propiedad, etc. se tendrá en cuenta lo siguiente.

Puntos descubiertos

La falta de medición no permite visualizar los riesgos financieros, ni implementar estrategias de costos e inversión de acuerdo a sus capacidades operativas.

El sistema de información contable para la evaluación empresarial y la toma de decisiones se está reconstruyendo debido a la falta de un sistema ERP; Como resultado, la información proporcionada no es completa, consistente ni oportuna.

Su gran dependencia del Corporativo hace que la empresa pierda oportunidades para destacar y capitalizar las oportunidades de crecimiento en la industria.

Los equipos no son utilizados en su máxima capacidad.

Objetivos financieros

Incrementar el porcentaje de ventas a través de nuevos clientes. Aprovechar el beneficio del respaldo de la Constructora para hacer crecer su cartera de clientes a través de alianzas con los sectores público y privado y un programa de marketing que les permita llegar a ellos.

Elaborar plan financiero para adquisición de equipos. Definir políticas de crédito y cobranza, realizar proyecciones financieras para solicitudes de financiamiento y adquirir nuevos equipos

Reducir costos de traslado. Llevado a cabo con la generación de un presupuesto, el cual debe ser medido conforme avanza y tratar de disminuir los gastos no planificados. Además de conocer bien los puntos de carga y descarga, el tamaño y el tipo de mercancía y eliminar los viajes de vacío.

Indicadores

Cada uno de los indicadores que se generan en una empresa están relacionados con la medición del cumplimiento de los objetivos planteados. Para la empresa SM, se han identificado los siguientes indicadores clave y definido las iniciativas relacionadas con las perspectivas financieras.

Tabla 10.

Indicadores Financieros

	Objetivo	Indicador	Componente / fórmula	Meta	Frecuencia de medición	Iniciativa/ acciones
Financiera	Incrementar ventas	% de incremento en ventas	Ventas del periodo actual/ ventas periodo anterior	12% por servicios logísticos	Mensual	* Establecer presupuestos estratégicos para plan de atracción de clientes * Buscar la certificación ISO de calidad para acceso a licitaciones de obra pública
	Elaborar plan financiero para adquisición de equipo	Liquidez	Total activo circulante / total pasivo circulante	1.5 a 1	Mensual	* Definir políticas de crédito y cobranza para una recuperación eficiente de cartera y flujo de caja.
		ROA	Utilidad neta / activo total	10%	Mensual	* Proyección financiera para compra de equipo y retorno de inversión
		ROE	Utilidad neta / patrimonio total	15%	Mensual	
	Reducción de costo	Costo por servicio	Costo de transporte / servicio cobrado	70%	Por Viaje realizado	* Coordinar con área de logística y ventas para evitar viajes de vacíos
	Margen de utilidad de operación	Utilidad bruta / ventas totales	30%	Mensual	* Establecer presupuestos operativos para control de costos	

5.5.2. Desarrollo de la perspectiva de clientes

Para formular objetivos desde la perspectiva del cliente en la herramienta Balanced Scorecard, las entidades deberán identificar el tipo de segmento, el mercado al que pertenecen y dónde quieren competir. Además del enfoque de satisfacción, servicio, lealtad, adquisición y retención; Las métricas deben tener como objetivo ofrecer una propuesta de valor tanto a segmentos de mercado específicos como a clientes. Kaplan y Norton (2000).

Anticiparse a las necesidades del cliente es uno de los activos de las empresas, saber qué hacer y qué no, para contribuir a mejorar la relación entre el cliente y la empresa.

Para la empresa SM, su segmento de mercado está fácilmente identificado, el cual va en función de los clientes actuales y potenciales de la empresa de Construcción, ya que es su principal cliente. Sin embargo, poder diferenciar y agregar valor a los servicios puede ser algo muy complicado de lograr.

Como es sabido, los clientes son la base para contribuir a la sustentabilidad de la empresa, por lo que los esfuerzos deben estar enfocados en puntos que permitan la fidelización y satisfacción del mismo; para ello, se han propuesto los siguientes objetivos para SM, lo que contribuye a la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard, no sin antes identificar aquellos puntos que dieron pauta a estos mismos.

Puntos descubiertos	Objetivos Clientes
El segmento de mercado se centra en el sector de la construcción.	Incrementar la cartera de clientes: Rediseñar el sitio Web y hacerlo funcional mostrando el contexto, los servicios prestados y proporcionando una calculadora virtual para los costos por traslado y renta; asimismo, promocionarse a través de internet y asociaciones. Por otro lado, seleccionar clientes con equipos especializados para la construcción y empresas especializadas en la venta de equipos pesados.
El tamaño de su cartera es del 95% basado en un cliente.	
Gran dependencia de la toma de decisiones por el Corporativo, lo que a veces impide el cumplimiento de las entregas.	Mejorar el servicio y la satisfacción del cliente: Realización de una encuesta de satisfacción para determinar el nivel de aceptación del servicio prestado. Además, lograr una entrega oportuna. Realizar una planificación logística integral, evaluación de riesgos en la ruta, así como monitoreo vía software para responder ante cualquier imprevisto y asegurar que la mercancía llegue a su destino sin problemas. Por otro lado, capacitar al personal para mejorar la prestación del servicio.
Para satisfacer las necesidades del cliente principal y el 5% restante de su cartera, SM consideró necesario subcontratar equipos para satisfacer la demanda.	

Indicadores

El proceso de desarrollo de indicadores para esta perspectiva se basa en medir el servicio y la satisfacción, y seguimiento al objetivo de atracción de nuevos clientes. Por lo tanto, se utilizarán indicadores tanto convencionales como genéricos.

La propuesta se presenta con objetivos, indicadores e iniciativas enfocadas al cliente actual y potenciales de la empresa:

Tabla 11.*Indicadores de Clientes*

	Objetivo	Indicador	Componente / fórmula	Meta	Frecuencia de medición	Iniciativa/ acciones
Clientes	Incrementar cartera de clientes	% incremento de clientes	# clientes actuales / # de clientes periodo anterior	50% terceros y 50% internos	Trimestral	* Plan comercial/marketing para posicionar la marca.
		Costo de adquisición de nuevos clientes (CAC)	Gastos de venta / # clientes nuevos	Sin definir, mantenerlo identificado	Mensual	* Contratar una fuerza de ventas.
	Mejorar la atención y satisfacción del cliente	Grado de satisfacción	# quejas en el periodo / servicios totales prestados % quejas del periodo / % quejas del periodo anterior	90% Satisfacción	Por viaje realizado	* Encuestas periódicas de satisfacción al cliente (serán preguntas concretas de calidad en el servicio) llamadas telefónicas aleatorias.
		Puntualidad	Total de entregas a tiempo / total de servicios solicitados	Tolerancia 5% impuntualidad	Mensual	* Atención personalizada de un asesor en ventas * Acceso al cliente del monitoreo diario de su carga.

Fuente: elaboración propia

5.5.3 Desarrollo de la perspectiva de procesos internos

Una vez definidos los objetivos de la perspectiva financiera y del cliente, es importante definir los objetivos que harán realidad su logro; La perspectiva del proceso interno es quien ayuda a identificar los puntos críticos requeridos y entregar valor diferenciado a los clientes, además de la mejora del proceso que ayuda a reducir los costos y beneficiarse del logro de los objetivos establecidos por la gerencia desde una perspectiva financiera.

Toda organización tiene procesos para crear valor dentro de su empresa, por lo que Kaplan y Norton (2000) ofrecen un modelo común que brinda los puntos más importantes para contribuir a la estructura de valor y la definición de objetivos estratégicos para la perspectiva de operaciones

internas; los cuales son: innovación, enfocándose en las necesidades futuras de los clientes y cómo crear valor para ellos; Operaciones, enfocándose en la efectividad de las operaciones existentes y cómo se pueden mejorar y, en última instancia, en el proceso de servicio posventa, con el objetivo de, en última instancia, brindar la relación y la experiencia comercial entre los clientes.

De acuerdo con la cadena de valor lograda y presentada en este trabajo, se identifican puntos importantes que la empresa SM puede mejorar y adaptarse para brindar a los clientes un mejor servicio y así lograr la eficiencia financiera.

Una mala organización de los procesos internos puede provocar retrasos, accidentes, mala calidad del servicio, operadores inadecuados para el manejo de unidades, altos costos, etc. Por lo tanto, es importante centrarse en los procesos para poder diferenciarse de la competencia y estar preparados para los desafíos del mercado de la industria del transporte de mercancías.

Tanto la logística interna como los procesos operativos son fundamentales para la formación de un buen servicio al cliente; Así, dentro de SM se encuentran áreas de mejora que pueden contribuir a un mejor servicio al cliente. Al observar los procesos, se pudieron encontrar los siguientes, que proporcionan una guía para la creación de objetivos estratégicos para el modelo:

Puntos descubiertos

Objetivos Procesos Internos

Proceso manual en el servicio de pedidos y control de combustible.

Falta de controles en el mantenimiento del equipo como parte de una práctica correctiva más que preventiva.

No cuenta con ninguna de las certificaciones de calidad exigidas en la industria de la construcción, sin embargo, la acreditación que tiene el Corporativo no se ha podido transmitir por completo.

Contratación de operadores en función de la urgencia y no bajo un buen proceso de selección.

Fortalecer la logística interna y externa: Implementar sistemas que le permitan la automatización de reportes y mejorar la función operativa; así como mejorar sus procesos y el perfil de contratación para contar con una plantilla de operadores capacitados y poder reducir costos operativos y riesgos en el trayecto. Asimismo, buscar talleres externos para reducir el tiempo de inactividad del equipo.

Mejorar la eficiencia operativa: Implementar equipo tecnológico a las unidades que les permita sistematizar los controles y mediciones del combustible, localización rápida y oportuna que le dé seguridad al cliente de la ubicación de su carga y cuál es el estatus del viaje.

Indicadores

Estos indicadores se enfocan en cuestiones de productividad, rendimientos y en los costos, así como la no utilización de los equipos.

La siguiente tabla se centra en la propuesta desde el punto de vista de las operaciones internas de SM:

Tabla 12.

Indicadores de Procesos Internos

	Objetivo	Indicador	Componente / fórmula	Meta	Frecuencia de medición	Iniciativa/ acciones
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia operativa	Rendimiento de los equipos	Ingresos totales / total parque vehicular			* Controles preventivos y correctivos de mtto a los equipos
		Rendimiento combustible	Litros de combustible/ km recorridos	1.8-2.5 lts X Km	Por viaje realizado	* Adquisición de tecnología de rastreo satelital
		Relación de costo- km	Costo de transporte / km recorridos	65-70 pesos Km	Por viaje realizado	* Varillas para medición de diésel

Fortalecer logística interna y externa	Políticas y procedimientos, documentación	Controlar la operación 90%	Trimestral	* Realizar un plan de logística que contenga información de equipos disponibles, disponibilidad de operadores, administración de solicitudes de servicio
--	---	----------------------------	------------	--

5.5.4 Desarrollo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Según Kaplan y Norton (2000), esta perspectiva establece una base estructural para el desarrollo de habilidades para lograr cada uno de los objetivos identificados en el primer concepto del modelo del Balanced Scorecard.

El servicio del autotransporte de carga no se trata solo de brindar los mejores servicios o contar con equipos e infraestructura tecnológica avanzados; sino también contar con personal calificado para lograr lo que se requiera alcanzar; Todos forman una empresa que en conjunto mantienen el trabajo en marcha.

Para una empresa que opera en el sector del autotransporte de carga, es importante contar con empleados capacitados, satisfechos con las condiciones de trabajo y comprometidos con la empresa, ya que esto marcará una gran diferencia tanto en términos de la calidad del servicio como en la reducción de los riesgos que conlleva el conducir en un trayecto. Un empleado feliz y comprometido hará un mejor trabajo; asimismo, se debe agregar una infraestructura tecnológica para permitir la automatización del servicio, la generación de informes y la optimización de resultados en conjunto.

Puntos descubiertos

Objetivos Procesos Internos

Se encontró que no contaban con un sistema ERP para apoyar la recolección de informes y control de la planeación de la logística, por tanto, todo se hace manualmente; provocando retrasos en el flujo de información y consecuentemente retrasos en la entrega de la carga y / o asume riesgos innecesarios.

Por otro lado, los empleados se contratan según las necesidades y no por el perfil del puesto; en ocasiones, cuando no se completa la plantilla para trasladar un equipo, se toma del personal activo, se le realiza una prueba de manejo provisional y se le considera para el viaje.

Motivar la permanencia del personal: Es necesario mejorar el clima laboral de la empresa, involucrarse en la toma de decisiones, incentivarlos y contribuir a su desarrollo.

Mejorar las capacidades y habilidades: Revisar cada perfil de puesto y evaluar el desempeño y capacitar y certificar en uso de unidades.

Invertir en un sistema de transporte inteligente (ITS): Sistematizar los procesos, adquiriendo un buen sistema que les facilite y mejore la operación, así como un buen localizador que les permita ubicar sus unidades en tiempo real.

Es menester para la empresa SM, enfocarse en su personal operativo, crear un ambiente laboral propicio y adecuarlo con infraestructura que le facilite un mejor trayecto y por consiguiente un mejor servicio al cliente lo cual se verá reflejado en el incremento de sus ingresos.

Indicadores

La construcción de estos indicadores se centra en los empleados clave de la empresa y en las tecnologías de la información necesarias para la automatización.

Por lo tanto, la siguiente tabla muestra la visión propuesta del aprendizaje y crecimiento de SM.

Tabla 13.

Indicadores de Aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Indicador	Componente / fórmula	Meta	Frecuencia de medición	Iniciativa/ acciones
----------	-----------	----------------------	------	------------------------	----------------------

Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el clima laboral para la retención de personal	Índice de rotación de personal	Personal que salió / ((personal inicio periodo más Personal final periodo) /2) X 100	5% largo plazo y 15% corto plazo	Mensual	* Crear un programa de incentivos laborales como bonos por objetivos, compensaciones por productividad, incremento salarial con base a desempeño
		Grado de satisfacción del personal	Grado de aceptación de las políticas internas	Permanencia	Bimestral	* Realizar encuesta de clima laboral a todos los empleados
		Índice de ausentismo	(Lapso de tiempo de las personas / ((personal inicio periodo + personal final periodo) /2) X lapso tiempo laborables) X 100	10%	Mensual	* Evaluación de condiciones físicas y laborales y dimensión emocional
	Crear un plan de capacitación y adiestramiento al personal operativo	Grado de inversión en capacitación		50-60 mil al año	Mensual	* Identificar habilidades y potencializar las fortalezas de los empleados para fomentar el desarrollo profesional.
		Evaluación del desempeño	((resultados obtenidos / Costo real) X (tiempo real)) X (resultados deseados / Costo deseado) X (tiempo deseado)		Trimestral	* Realizar periódicamente evaluaciones del desempeño y realizar entrenamientos cruzados a fin de no obstaculizar la eficiencia operativa.
	Análisis y evaluación para la Implementación de un sistema ERP	Productividad de los sistemas		operable 100%	Trimestral	* Realizar pruebas de los sistemas para medir el nivel de reporte y generación de información para a toma de decisiones
	Grado de adaptabilidad de los sistemas a la logística interna y externa		operable 100%	Hasta que se obtenga	* Compatibilidad con los requerimientos de información contable y con la planeación operativa y disponibilidad de los equipos	

5.6 Resultados

Con el tiempo, las empresas que operan en el sector del autotransporte de carga, especialmente aquellas que quieren continuar por mucho tiempo; se ven obligados no solo a determinar sus resultados financieros sino también a conocer su entorno interno y externo; por este motivo, estos modelos de negocio facilitan eficazmente este conocimiento.

Del análisis interno a través de las herramientas utilizadas, se destacan áreas de oportunidad, principalmente su administración, que tiene alta dependencia del corporativo en la toma de decisiones, sin embargo, esta estructura vertical no es posible desaparecerla, ya que como primer paso es necesario definir y tomar un rumbo estratégico que dé dirección a las actividades diarias. Debido a esta integración vertical, no ha podido expandir sus servicios con una mayor cartera de clientes, a que no tiene amplio conocimiento de su competencia.

Se hace evidente que la falta de un inventario confiable de activos (unidades disponibles) pone en riesgo la operación y la satisfacción al cliente. Una buena forma de mejora en los servicios se destaca la inversión en sistemas ERP junto con el aprovechamiento de la tecnología ya existente, como el rastreo satelital.

Es preciso definir políticas de selección de personal que abonen a disminuir la rotación de personal y crear programas de incentivos que retengan a los colaboradores que agregan valor.

No obstante, las deficiencias y falta de estrategia, la empresa se destaca por la capacidad de sus equipos y la atención oportuna a sus clientes, de llevarse a cabo con éxito la implementación de modelo BSC tendrá grandes posibilidades de dependencia del corporativo y ampliar su cartera de clientes.

Como resultado del diseño para la herramienta del Balanced Scorecard, se resume en la siguiente tabla 14

Tabla 14

Resumen de resultados del diseño del modelo BSC

Empresa	<u>Transporte de Renta y Carga Pesada</u>
Visión	Ser una empresa nacional de transporte de maquinaria pesada con alta calidad, oportunidad y seguridad, esforzándose por lograr el crecimiento y mejora continua de la empresa en beneficio de todos los grupos de interés internos y externos.

Misión Satisfacer las necesidades de nuestros clientes garantizando una mejor gestión del transporte de maquinaria pesada de forma eficiente, segura, responsable y comprometida con la calidad del servicio.

Estrategia Buscar sostenibilidad y rentabilidad en la prestación de servicios de acarreo de materiales, renta de equipos y traslado de maquinaria pesada en la industria de la construcción, a través del desarrollo de capacidades internas y de innovación que generen valor al cliente, desarrollando a su vez un modelo de gestión que permita medir la eficiencia de los recursos y eficacia operativa; con la visión a futuro de eliminar la integración vertical para lograr en un mediano plazo potenciar la unidad de negocio.

Perspectivas

	Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> * Incrementar ventas * Elaborar plan financiero para adquisición de equipo * Reducción de costo 	<ul style="list-style-type: none"> * Incrementar cartera de clientes * Mejorar la atención y satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> * Fortalecer la logística interna y externa * Mejorar la eficiencia operativa 	<ul style="list-style-type: none"> * Mejorar el clima laboral para la retención de personal * Crear un plan de capacitación y adiestramiento al personal operativo * Análisis y evaluación para la Implementación de un sistema ERP
Factores críticos	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer presupuestos estratégicos para plan de atracción de clientes * Buscar la certificación ISO de calidad para acceso a licitaciones de obra pública * Definir políticas de crédito y cobranza para una recuperación eficiente de cartera y flujo de caja. * Proyección financiera para compra de equipo y retorno de inversión * Coordinar con área de logística y ventas para evitar viajes de vacíos * Establecer presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> * Plan comercial/marketing para posicionar la marca * Contratar una fuerza de ventas * Encuestas periódicas de satisfacción al cliente (serán preguntas concretas de calidad en el servicio) * Llamadas telefónicas aleatorias * Atención personalizada de un asesor en ventas * Acceso al cliente del monitoreo diario de su carga 	<ul style="list-style-type: none"> * Controles preventivos y correctivos de mtto a los equipos * Adquisición de tecnología de rastreo satelital * Varillas para medición de diésel * Realizar un plan de logística que contenga información de equipos disponibles, disponibilidad de operadores, administración de solicitudes de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> * Crear un programa de incentivos laborales como bonos por objetivos, compensaciones por productividad, incremento salarial con base a desempeño * Realizar encuesta de clima laboral a todos los empleados * Evaluación de condiciones físicas y laborales y dimensión emocional * Identificar habilidades y potencializar las fortalezas de los empleados para fomentar el desarrollo profesional. * Realizar periódicamente evaluaciones del

operativos para control
de costos

desempeño y realizar
entrenamientos
cruzados a fin de no
obstaculizar la
eficiencia operativa.
* Realizar pruebas de
los sistemas para medir
el nivel de reporte y
generación de
información para a
toma de decisiones

Medidas críticas

* % de incremento en
ventas
* Liquidez
* ROE
* ROA
* Costo por servicio
* Margen de utilidad
de operación

* % incremento de
clientes
* Costo de adquisición
de nuevos clientes
(CAC)
* Grado de satisfacción
* Puntualidad

* Rendimiento de los
equipos
* Rendimiento
combustible
* Relación de costo-
km
* Políticas y
procedimientos,
documentación

* Índice de rotación de
personal
* Grado de satisfacción
del personal
* Índice de ausentismo
* Grado de inversión
en capacitación
* Evaluación del
desempeño
* Productividad de los
sistemas
* Grado de
adaptabilidad de los
sistemas a la logística
interna y externa

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones y recomendaciones

El mundo está siempre cambiando y la estrategia debe ir de la mano; se puede definir o reformular de manera que las empresas puedan prosperar frente a los desafíos, decisiones o retos que surjan en el futuro e impactar en todos los procesos de manera que se logren adoptar competencias que sean pertinentes en un ambiente que es disyuntivo, dinámico y volátil.

En esta actualidad, algunas empresas aún cuentan con herramientas que no son propicias para un contexto donde cada semana las cosas cambian y en donde las organizaciones han demostrado que no pueden ir avanzando igual de rápido que la tecnología; pero, aun así, han logrado encaminarse.

Hoy en día, una administración profesional, es una administración que utiliza las herramientas de gestión más actuales; en el pasado, al no estar la economía tan digitalizada, los problemas se iban dando poco a poco generando tiempo para reaccionar, pero hoy por hoy existe la obligación de actualizarse aprovechar muchos de los modelos de gestión que podrían multiplicar los resultados y eventualmente generar un paquete de indicadores de gestión que atenúan los riesgos y las incertidumbres.

El Balanced Scorecard, es una herramienta que permite ver más allá del análisis financiero, es una herramienta que facilita la interacción de otros aspectos que son igual de importantes. Permite alinear y enfocar las acciones y los recursos de las empresas en un recurso de control, el cual finaliza en resultados de valor para los accionistas, en el crecimiento rentable de la empresa, en la satisfacción de los clientes, en sus lineamientos y en la forma de integrar al personal para que contribuyan con la mejora de la empresa y se logre un compromiso psicológico de lealtad.

Las cuatro perspectivas que integran el Balanced Scorecard -perspectiva financiera; perspectiva del cliente; perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo- son importantes, pero no es lo primordial, lo significativo de esta herramienta de gestión, es la forma en la que interactúan una con la otra; es la relación de cada una de ellas; ya que, si cambia la relación, cambian las partes.

En ese sentido, que una empresa del autotransporte de carga siga trabajando de manera reactiva y no proactiva bajo administraciones poco formales, hace que no sean tan competitivos en un sector que contribuye con el 3.3% del PIB Canacar (2021).

Al realizar el diagnóstico en la empresa SM a través de la herramienta FODA y cadena de valor; se detectó que uno de los principales problemas que dificulta la buena gestión empresarial en la empresa SM es su estructura vertical y la baja participación que tiene en la toma de decisiones, lo cual le impide tener una estructura financiera independiente y por lo tanto no puede predecir los ingresos y compromisos a corto plazo, afectando seriamente sus actividades diarias. El Corporativo no ha sido consciente todavía de la importancia que tiene el negocio de transportes de carga pesada en el mercado. Por otro lado, se suma la falta de controles que hace que se opere y administre de forma reactiva, solucionando al instante; su liderazgo se centra en respuestas a corto plazo en lugar de diseñar una planeación estratégica que puede proporcionar mejorar su estructura, procesos, mediciones, desempeño y controles y lo que es más importante, mejorar sus ingresos.

Al definirse los procesos en la empresa SM, se consideró de vital importancia enfocarse en medir y controlar aquellos procesos relacionados con el fortalecimiento de la logística interna y externa, sin dejar de lado el recurso humano; los cuales son base para conseguir y mantener los clientes actuales y a su vez darles valor a los accionistas.

Por otro lado, el BSC le permitirá a SM definir su estrategia y monitorear sus procesos, lo que le facilitará medir el desempeño en áreas clave y lograr la eficiencia operativa y los objetivos de la organización. Proporcionará bases que contribuirán a mantener sus clientes, y porque no, para conseguir nuevos clientes; asimismo los preparará para enfrentar crisis provocadas por la dinámica del mercado global.

Con el uso de la metodología del BSC, se logró identificar los procesos definidos como estratégicos que darán cumplimiento a la estrategia organizacional, asimismo, el re definir la filosofía de la empresa, crea entre los colaboradores un sentido de pertenencia y una dirección clara del negocio.

La aportación principal se visualiza en el mapa estratégico, el cual fue diseñado para una mejor comprensión de como interactúan las distintas áreas en una relación causa efecto para dar cumplimiento a la estrategia. En el desarrollo de este caso de estudio, se hace a su vez un ejercicio de reflexión para las direcciones y gerencias sobre la importancia de trabajar bajo procesos, planeación y rendición de cuentas para una mejor gestión. La importancia a su vez de abandonar malas prácticas que pudieran resultar eficaces pero reactivas, repetitivas y nocivas como estrategia de negocio.

Es necesario que potencialice el activo existente para están en condiciones de hacer inversión en equipo nuevo y de vanguardia que lo posibilite a atraer a más clientes dentro de la industria de la construcción, asimismo, la inversión en análisis de mercado y medios de publicidad podrán otorgar una mayor participación dentro del sector de transporte de carga pesada.

Todas las acciones que lleven a cabo para una mejor gestión también coadyuvan a mitigar los impactos como la inseguridad, crisis económica y el incremento en los precios.

Cabe señalar, que, para lograr esta implementación, así como cualquier otra mejora se requiere liderazgo y formación de un equipo que dé seguimiento al cumplimiento de los objetivos y realice periódicamente las mediciones para visualizar la evolución y los resultados.

Referencias

- Ángel, M. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter* [Video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=fsYvfsy3ek8&feature=youtu.be>
- Arbaiza, F. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Cengage Learning.
- Axon Logística. (2012). *Qué es estrategia. Entrevista Michael Porter* [Video]. Youtube.
https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4&ab_channel=AxonLog%C3%ADstica
- Belotserkovskiy, R. (2005). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basada en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard"* [Trabajo de grado, pregrado en Ingeniería Industrial]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Beltrán J.M (2003) *Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad* (2da ed). 3R Editores
- Bolland, E. (2017). *Comprehensive strategic management: a guide for students, Insight for managers*. Emerald Publishing Limited.
- Cámara nacional de autotransporte de carga [CANACAR]. (2021). Boletín Económico del autotransporte de carga. <https://canacar.com.mx/app/uploads/2021/03/Boletin-Economico-12-2021.pdf>
- Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción. 2020. *Situación y Perspectivas de la Industria de la Construcción 2021-2022*
- Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción. 2021. *Producción de las empresas Constructoras en Baja California*.
- Cámara Nacional del Autotransporte de Carga. 2021. *Transportando al País*.
- Cámara Nacional del Autotransporte de Carga. Recuperado de:
<https://canacar.com.mx/comunicacion/notas/autotransporte-carga-sector-esencial-pais-sct/>
- Cucchi, D. (2011). *Herramientas de management para enfrentar la incertidumbre*. Cengage.

- Cucchi, J. (2013). *Estrategia en acción: de la visión a la ejecución exitosa*. Cengage Learning.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México S.A.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación de México, S.A.
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 36.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (5.º ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Collado Carlos and Baptista Ma, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6.º ed.) McGraw-Hill
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-Hill.
- Hernández W & Sánchez E. (2016) El Modelo de gestión Balanced Scorecard en la empresa Chiclayana Transportes Yakos SAC para el año 2016-2017. Tesis
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8.º ed.). McGraw-Hill.
- IEB Spain. (2018). *Clase magistral de Michael Porter* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=RI4QJzXiKBc&feature=youtu.be>
- Indacochea, C. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios: la prospectiva empresarial. Más allá del planeamiento estratégico*. McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]; Cámara Nacional de Autotransporte de Carga (CANACAR). (2019). *conociendo la Industria del Autotransporte de carga*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/INEGI-CANACAR_2019.pdf

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Cámara Nacional del Autotransporte de Carga. 2021. *Conociendo a la Industria del Autotransporte de Carga*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)* (2.º ed.). McGraw-Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estrategicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* Planeta DeAgostini Profesional y Formacion S.L. Barcelona
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.º ed.). McGraw-Hill.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164.
- Madrigal, T., Baltazar, S., & Franco, G. (2009). *Habilidades directivas* (2.º ed.). McGraw-Hill.
- Magretta Joan (2014). *Para entender a Michael Porter, Guia esencial hacia la estrategia y la competencia* . Grupo Editorial Patria
- Münch, L. (2010). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación México.
- Navas, M. (2007). *Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Olarte, J., & García, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica “Balanced Scorecard”. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (65), 49-75.
- Ortega, C. (2008). *Planeación financiera estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Quemada, E. (2016). *Estrategia, valor y precio: maximizar el verdadero valor de la empresa*. Ediciones Pirámide.
- Quintero-Beltrán, L., & Osorio-Morales, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94.
<https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Porter Michael (1991) Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior
- Ramírez, J. (2013). *Implementación del Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software* [Trabajo de grado, maestría en Ingeniería Informática]. Universidad de Eafit.

- Rubio, P. (2011). *Introducción a la gestión empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araujo, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV (1), 37-47. <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Tarziján, M. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial* (4.º ed.). Ediciones UC.
- Thompson, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18.º ed.). McGraw-Hill.
- Todorov, K., & Akbar, Y. (2019). *Strategic management in emerging markets: aligning business and corporate strateg* (1.º ed.). Emerald Publishing Limited.
- Villagra J. A (2016). *Indicadores de gestión, un enfoque práctico* (1ra ed). Cengage Learning.

DIAGNÓSTICO INTEGRAL**Cuestionario****CRECE**

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a:

- 4 – muy bien
- 3 – bien
- 2 – regular
- 1 – mal
- 0 – no

1. ADMINISTRACIÓN**1.1 Estructura Organizacional**

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Cuenta con descripciones de puesto por escrito? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

1.2 Planeación Estratégica

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ¿La empresa ha definido su misión? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿La misión se encuentra por escrito? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Es conocida por todo el personal? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ¿Tiene objetivos y metas generales? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

1.3 Toma de decisiones

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

1.4 Políticas y Procedimientos

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Están claramente definidas las políticas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Están escritos y se explican con claridad? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

2. MERCADO**2.1 Comportamiento de las Ventas**

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Establece objetivos de ventas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

2.2 Clientes

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Puede definir quién es el cliente? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Sabe por qué prefiere su producto? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Conoce sus hábitos de compra? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ¿Cuenta la empresa con registro de clientes? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

2.3 Competencia

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Sabe quién es su competencia? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. ¿Es el producto superior en precio? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ¿Es el producto superior en calidad? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ¿Cómo es el canal de distribución de la empresa? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

2.4 Estrategia de mercado

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Cuenta la empresa con política de ventas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Conoce su participación en el mercado? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

3. FINANZAS

3.1 Contabilidad

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Utiliza los estados financieros para la toma de decisiones? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ¿Cuenta con contador externo? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ¿Conoce el costo por producto? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ¿Conoce los costos fijos y variables? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

3.2 Rentabilidad

Genera utilidad bruta

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿En el presente ejercicios? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿En el ejercicio inmediato anterior? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿En el penúltimo año? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Genera utilidad de operación	
4. ¿En el presente ejercicios?	0 1 2 3 4
5. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0 1 2 3 4
6. ¿En el penúltimo año?	0 1 2 3 4

Genera utilidad neta	
7. ¿En el presente ejercicios?	0 1 2 3 4
8. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0 1 2 3 4
9. ¿En el penúltimo año?	0 1 2 3 4
10. ¿La generación de utilidad se compra favorablemente frente a los indicadores del sector?	0 1 2 3 4
11. ¿La empresa genera recursos?	0 1 2 3 4
12. ¿Cómo es la rentabilidad sobre activos?	0 1 2 3 4
13. ¿Cómo es la rentabilidad sobre ventas?	0 1 2 3 4
14. ¿Cómo es la rentabilidad sobre la inversión?	0 1 2 3 4
15. ¿Cómo es su punto de equilibrio?	0 1 2 3 4

3.3 Estructura Financiera

1. ¿Cómo es la relación del pasivo total a activo total?	0 1 2 3 4
2. ¿Cómo es la relación del pasivo total a capital contable?	0 1 2 3 4
3. ¿Cómo es la relación de pasivo circulante a pasivo total?	0 1 2 3 4
4. ¿De qué forma la utilidad después de impuestos cubre los intereses generados en el periodo?	0 1 2 3 4
5. ¿De qué forma la generación de recursos cubre las amortizaciones de los créditos vigentes?	0 1 2 3 4

3.4 Capitalización

1. ¿Cómo es el capital contable?	0 1 2 3 4
2. ¿Cómo es la relación de pérdidas acumuladas a capital social?	0 1 2 3 4
3. ¿Cómo es la relación de capital social suscrito y pagado a capital contable?	0 1 2 3 4

4. ¿Cómo es la política de dividendos de la empresa? 0 1 2 3 4

3.5 Liquidez

1. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la misma? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo? 0 1 2 3 4

3.6 Generación de recursos

1. ¿Determina el flujo de efectivo? 0 1 2 3 4
2. ¿Cómo pronostica sus necesidades de flujo de efectivo? 0 1 2 3 4
3. ¿Cómo lo utiliza para la toma de decisiones? 0 1 2 3 4

3.7 Planeación Financiera

1. ¿Prepara presupuestos de ingresos? 0 1 2 3 4
2. ¿Prepara presupuesto de gastos? 0 1 2 3 4
3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real? 0 1 2 3 4
4. ¿Mantiene una carta sana con sus proveedores? 0 1 2 3 4
5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas? 0 1 2 3 4
6. ¿Cumple con las obligaciones fiscales? 0 1 2 3 4
7. ¿Cuenta con algún convenio fiscal? 0 1 2 3 4
8. ¿Aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de los impuestos? 0 1 2 3 4
9. ¿Cuenta con seguros y fianzas? 0 1 2 3 4

4. PRODUCCION

4.1 Costos

1. ¿Conoce los costos directos e indirectos de producción? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta con un sistema de costos? 0 1 2 3 4

3. ¿Obtiene sus materias primas fácilmente? 0 1 **2** 3 4

4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas? 0 1 2 **3** 4

5. ¿Está integrado el proceso de producción? 0 1 2 **3** 4

4.2 Inventarios

1. ¿Tiene el almacén un flujo lógico? 0 1 **2** 3 4

2. ¿Cuenta con algún sistema de inventarios? 0 1 **2** 3 4

3. ¿Cuenta con almacén de materia prima, producción en proceso y de producto terminado? 0 1 **2** 3 4

4. ¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector? 0 1 **2** 3 4

4.3 Distribución de planta

1. ¿La producción tiene flujo lógico? 0 1 2 **3** 4

2. ¿Se identifican claramente las líneas de producción? 0 1 2/ **3** 4

3. ¿La planta se encuentra localizada en una zona industrial? 0 1 **2** 3 4

4. ¿Cuenta con todos los servicios e infraestructura necesarios? 0 1 2 **3** 4

4.4 Maquinaria y Equipo

1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa? 0 1 **2** 3 4

2. ¿Cuenta con mantenimiento? 0 1 **2** 3 4

3. ¿La capacidad utilizada de la maquinaria y equipo es superior al 50%? 0 **1** 2 3 4

4.5 Sistemas de producción

1. ¿Cuenta con manuales de operación? 0 1 2 **3** 4

2. ¿Cuenta con diagramas de operaciones de proceso y de flujo de materiales?

3. ¿Cuenta con un departamento que determine la producción? 0 1 2 3 4
4. ¿Registra los tiempos y movimientos de la producción? 0 1 2 3 4
5. ¿El proceso de producción está automatizado? 0 1 2 3 4
6. ¿El sistema de producción está automatizado? 0 1 2 3 4

4.6 Tecnología

1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta con tecnología propia? 0 1 2 3 4
3. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector? 0 1 2 3 4
4. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por su competencia? 0 1 2 3 4
5. ¿La tecnología de la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional? 0 1 2 3 4
6. ¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa? 0 1 2 3 4

4.7 Calidad

1. ¿Es el producto confiable y funcional? 0 1 2 3 4
2. ¿Utiliza información estadística para mejorar la calidad de su producto? 0 1 2 3 4
3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto? 0 1 2 3 4
4. ¿Cuida la calidad desde la selección de proveedores? 0 1 2 3 4
5. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener las materias primas? 0 1 2 3 4

6. ¿El nivel de devoluciones y quejas se encuentran en límites razonables? 0 1 3 4
7. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso productivo? 0 1 3 4
8. ¿Cuenta con certificaciones de calidad oficiales? 0 1 2 4
9. ¿Existe alguna norma para su producto y la cumple? 0 1 2 4

4.8 Control Ambiental

1. ¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes? 0 1 2 4
2. ¿Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación? 0 1 2 4

5. RECURSOS HUMANOS

Reclutamiento y Selección

1. ¿Existe una política interna en materia de selección de personal? 0 1 2 4
2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito? 0 1 2 4
3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia? 0 1 2 4
4. ¿Comprueba las referencias? 0 1 2 3 4
5. ¿Existen un proceso de inducción? 0 1 2 3 4

Capacitación

1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanente? 0 2 3 4
2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa? 0 1 3 4
3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación? 0 2 3 4

Permanencia

1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector? 0 2 3 4

2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares?
0 1 2 3 4

Situación laboral

1. ¿El clima laboral es favorable? 0 1 2 3 4

2. ¿Cómo es la relación con el sindicato? 0 1 2 3 4