



UNIVERSIDAD LATINA S.C.

**“EL BALANCED SCORECARD EN LAS
EMPRESAS EN MÉXICO”**

**TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

DANIELA CECILIA GUTIÉRREZ REYES
ENRIQUE FRANCISCO ANTONIO LOPÉZ VILLALOBOS

**ASESOR DE TESIS
MTRO. LUIS FELIPE BLANCAS MARTINEZ**

MEXICO D.F. DICIEMBRE 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Introducción	3
Capítulo 1. La empresa	
1.1 Definición de empresa.....	5
1.2 Características de las empresas.....	8
1.2.1 Entorno de la empresa	12
1.2.1.1 Entorno genérico	12
1.2.1.2 Entorno específico	15
1.2.2 Áreas funcionales	17
1.3 Clasificación de los diferentes tipos de empresas.....	19
1.4 Finalidades económicas y sociales de la empresa.....	24
1.5 Objetivos generales de la empresa	25
Capítulo 2. Las empresas en México	
2.1 Las empresas en México.....	27
2.2 Principales herramientas administrativas utilizadas por las empresas.....	39
2.2.1 Reingeniería.....	39
2.2.2 Benchmarking.....	44
2.2.3 Coaching	46
2.2.4 Mentoring.....	48
2.2.5 Inteligencia Emocional.....	50
2.2.6 Desarrollo Organizacional.....	52
2.2.7 Knowledge.....	55
2.2.8 Calidad Total.....	56
2.2.9 Empowerment.....	60
2.2.10 ABC Costing.....	62
2.2.11 Capital intelectual.....	63
2.2.12 Justo a tiempo.....	64
2.2.13 Kanban.....	67
2.2.14 Kaisen.....	70
2.2.15 Las 5 "S".....	71

Capítulo 3. El Balanced Scorecard (BSC)	
3.1 Que es el Balanced Scorecard	73
3.2 Perspectivas del Balanced Scorecard	77
3.2.1 Perspectiva financiera.....	77
3.2.2 Perspectiva del cliente	79
3.2.3 Perspectiva del proceso interno	81
3.2.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.....	83
3.3 Características generales del Balanced Scorecard.....	84
3.4 Elementos del Balanced Scorecard	85
3.5 Indicadores del Balanced Scorecard	86
3.6 Importancia del Balanced Scorecard en las empresas mexicanas.....	89
3.7 Implantación del Balanced Scorecard.....	90
3.8 Riesgos potenciales de la implantación del Balanced Scorecard.....	92
3.9 Ejemplos de empresas en las que se ha implementado el Balanced Scorecard	92
3.9.1 Gobierno del D.F.....	92
3.9.2 Grupo Modelo.....	94
3.9.3 ABB.....	95
3.9.4 Skandia.....	98
Capítulo 4. Metodología de la investigación	
4.1 Planteamiento del problema.....	102
4.2 Objetivos generales y particulares.....	102
4.3 Resultados de la investigación	103
4.4 Conclusiones de la investigación	104
Bibliografía.....	106

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de investigación se analizará la importancia que tiene el Balanced Scorecard en las empresas en México tomando en cuenta su filosofía, indicadores e implementación, sin olvidar que según las estadísticas de la Secretaría de Economía el grueso de las empresas se encuentran clasificadas como micro, pequeñas y medianas por lo cual nos enfocaremos más en ellas sin olvidar a las grandes empresas.

Tomando en cuenta que en la actualidad se pueden mencionar diversas herramientas administrativas como lo son la Reingeniería, Benchmarking, Coaching, Mentoring, Inteligencia Emocional, Desarrollo Organizacional, Knowledge, Calidad Total, etc.; que con el paso del tiempo han demostrado su eficiencia al ser implementadas en diversos tipos de organizaciones, en esta ocasión se analizará una novedosa herramienta administrativa llamada Balanced Scorecard, que al igual que las anteriores ha demostrado con base en los resultados obtenidos que es una herramienta confiable para las organizaciones al momento de implementarla.

El Balanced Scorecard es una herramienta administrativa que se ha implementado con éxito en varias empresas del país tal es el caso de Cemex, Banamex solo en las áreas de cobranza, remedial unit y otros créditos al consumo y el INFONAVIT quien aún se encuentra en la etapa de implementación, es por eso que hemos decidido analizarla como una herramienta que nos ayudará a lograr la correcta sincronización de estrategias y determinar cual es la utilidad que representara actualmente para las empresas en nuestro país.

El Balanced Scorecard fue creado por Robert Kaplan y David Norton en el año de 1992, presentado por primera vez en ese mismo año en una revista llamada Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores llamada Analog Devices Inc.

Debido al auge que tiene esta herramienta a nivel internacional, hemos decidido tomar el Balanced Scorecard como tema de estudio para la presente tesis y así saber como es que ha ido evolucionando la utilización de esta herramienta en nuestro país, así como los resultados que se han obtenido al momento de implementarla.

En el estudio se busca conocer la utilidad que tiene el BSC en nuestro país actualmente, ya que es una herramienta administrativa que hasta el momento muy pocas empresas han implementado y que cada día esta teniendo más auge.

Durante el transcurso de la investigación no solo se hablará sobre el Balanced Scorecard, también se abordaran temas de suma importancia como lo son la empresa, las diferentes herramientas administrativas, las empresas en México y otros temas interrelacionados entre si con el tema principal.

Al adentrarnos a nuestro tema conoceremos que es el Balanced Scorecard, sus características, sus elementos principales, así como sus indicadores y la importancia que tiene esta novedosa herramienta administrativa para las empresas.

Al término de la investigación conoceremos las ventajas y beneficios que proporciona la implementación del Balanced Scorecard en las organizaciones, así como la utilidad que se le da en nuestro país y los resultados que algunas empresas han obtenido al implementarlo.

CAPITULO 1. LA EMPRESA

En este primer capítulo se analizarán el concepto de empresa, elementos y recursos de los diferentes tipos de empresa de las cuales también se describen sus características principales. También vamos a poder encontrar las diferencias principales que existen entre las diferentes empresas que existen en nuestro país.

1.1 Definición de empresa

Las empresas se definen de acuerdo a diversos criterios y estas definiciones dependen del autor, el año, el enfoque, etc. A continuación se encontraran una serie de definiciones para analizar mejor la definición de una empresa.

De acuerdo al enfoque la empresa se puede ver como:

- Una unidad de producción, ya que la economía gira en torno a la satisfacción de necesidades por medio de los recursos disponibles, entre un punto y otro de los anteriores se encuentra la producción de los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de necesidades, a las unidades que se dedican a elaborar dichos bienes y servicios se les denomina empresas.
- Una organización, debido a que esta se define como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común. En esta definición se encuentran implícitas varias ideas: las organizaciones subdividen el trabajo entre sus individuos, y las organizaciones persiguen metas compartidas, es por esto que a la empresa se le puede considerar como una organización.
- Un sistema, ya que podemos ver a la empresa como un conjunto de partes que actúan de una forma coordinada, es decir, como un sistema. Este interacciona con su entorno y se adapta en la medida de sus posibilidades a las variaciones del mismo. De acuerdo a este enfoque de sistema hay tres bases fundamentales que apoyan la complejidad de la empresa actual:
 1. La empresa es un sistema técnico compuesto por un conjunto de procesos, tecnologías y métodos, que explican los negocios y explotaciones que caracterizan económicamente a la organización y que se desarrollan en una o más plantas o establecimientos a través de una o más sociedades mercantiles.
 2. La empresa es un sistema social compuesto por un conjunto de personas, que actúan con papeles, intereses y objetivos distintos, pero con unas relaciones de interdependencia, vinculados por una determinada estructura y con una dirección que persigue un plan común.
 3. La empresa es un sistema abierto o en constante relación con su entorno, interacción con el exterior que se produce a través del mercado y con los restantes agentes que componen el sistema económico en el que aquella desarrolla su actividad.
- Una entidad generadora de valor, ya que lo que la empresa proporciona es susceptible de ser utilizado para satisfacer las necesidades humanas, y este es el objetivo de toda la

actividad económica, por lo que es lógico pensar que la empresa generará un valor económico para la sociedad en la que se integra.

- Una unidad financiera, dotada de capital con una determinada estructura de propiedad, que invierte para actuar como sistema abierto en el mercado para satisfacer una demanda de bienes y servicios, de forma que desarrollará un conjunto de transacciones financieras que le llevarán a un crecimiento sostenido y equilibrado.
- Una unidad de decisión o de dirección, porque persigue objetivos a través del desarrollo de funciones dirigidas por una determinada relación de propiedad y control, asumiendo el riesgo del sistema económico por medio de su correspondiente dimensión jurídica.
- Un sistema social, es el conjunto de personas que mantienen sus relaciones formales e informales, una comunicación con sus correspondientes motivaciones y comportamientos individuales y de grupo, configurando determinada cultura y relaciones de poder.

La empresa de acuerdo a estas dimensiones se define como:

“La unidad económica que combina los diferentes factores productivos, ordenados según determinada estructura organizativa, localizados en una o más unidades técnicas y físico-espaciales y dirigidos sobre la base con cierta relación de propiedad y control, con el animo de alcanzar unos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial.”¹

Ricardo Romero (1997), la define como “el organismo formado por personas bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”²

Julio García y Cristóbal Casanueva (2000), la definen como “una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.”³

Para Simón Andrade, autor del libro “Diccionario de Economía”, la empresa es “aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto numero de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios.”⁴

El Diccionario de marketing, de cultural S.A., define a la empresa como una “unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad”⁵

¹ Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización, Eduardo Bueno Campos, Ediciones pirámide S.A., 1993, Madrid

² Romero Ricardo “marketing”, Palmir E.I.R.L., 1997, Barcelona

³ Julio Gracia del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, “Practicas de la gestión empresarial” Mc Graw Hill, España, 2000

⁴ Simón Andrade Espinoza, “Diccionario de economía y contabilidad”, Editorial Lucero, Perú, 1998

⁵ Diccionario de Marketing, Cultural S.A., 1ª edición, España, 1999

El diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”⁶

Iván Thompson (2006), la define como “una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de bienes y servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.”⁷

La empresa también se puede definir como “la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.”⁸

“Es una organización legalmente constituida que puede tener como propietario a una o varias personas naturales y/o jurídicas en donde se integran recursos humanos, materiales, económicos y financieros”⁹

“Organización económica creada por la libre iniciativa, constituye una comunidad de personas e intereses que, al perseguir objetivos económicos específicos, forjan ideas y actitudes, crea oportunidades de progresos, fuentes de trabajo y de seguridad social y es, con los demás sectores sociales, solidariamente responsable del desarrollo del país, su objetivo es suplir a la comunidad de bienes y servicios con la máxima eficiencia. La empresa tiene por objetivos satisfacer necesidades económicas y así mejorar el nivel de vida de la población”¹⁰

Idalberto Chiavenato, la define como “una organización social que utiliza una gran variedad e recursos para alcanzar determinados objetivos”¹¹

En general se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos mediante la combinación de capital y trabajo.

En Derecho la empresa es una entidad jurídica creada con ánimo de lucro y está sujeta al Derecho Mercantil.

⁶ Romero Ricardo “marketing”, Palmir E.I.R.L., 1997, Barcelona

⁷ Artículo “Tipos de empresas” Ivan Thompson, Julio 2006 Publicado en Gestipolis

⁸ De la web www.wikipedia.org artículo “empresa”

⁹ De la web www.monografias.com artículo “empresa”

¹⁰ “Características y clasificación de la empresa”, Universidad del valle, Santiago de Cali, Enero de 1998.

¹¹ Idalberto Chiavenato, “Iniciación a la organización y técnica comercial”, Mc Graw Hill, Santa fe de Bogota, 1994

En Economía es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

Desde el punto de vista social, la empresa es una asociación de personas que, poniendo en actividad los elementos que dispone, procura a sus miembros y a sus familias el nivel de vida material y moral que les corresponde por su condición de seres humanos.

1.2 Características de la Empresa

A continuación se mencionan las características principales con las que cuentan actualmente las empresas, esto resulta complicado ya que hay una gran variedad de ellas y estas dependen de la época, el autor, el tipo, magnitud, etc.

La empresa necesita de factores para desarrollar el conjunto de sus actividades y lograr los objetivos planificados, esta combina tres factores que son:

1. ACTIVOS

Se consideran factores activos a las personas físicas y/o jurídicas, entre otras, que constituyen una empresa realizando entre otras, aportación de capital de cualquier tipo (monetario, intelectual, patentes, etc.) Estas se convierten en accionistas de la empresa, participan, en el desarrollo de la empresa.

Estos son llamados *recursos humanos*; y la cantidad de estos recursos debe estar en relación con las posibilidades de la empresa y el volumen efectivo de las tareas y operaciones para que exista el número adecuado de recursos para el correcto funcionamiento de la empresa.

Son estas personas el recurso más importante ya que son quienes utilizan, diseñan transforman y perfeccionan los demás recursos. Las cualidades del elemento humano como las actitudes, habilidades, conocimientos, experiencias y las relaciones tanto individuales como colectivas son muy importantes para las actividades de la empresa.

En todas las operaciones que se llevan a cabo en la empresa es fundamental el recurso humano.

Los hombres diseñan y fabrican las maquinas, preparan la información y demás elementos que están necesitan para poder operar, las manipulan o programan para ejecutar determinadas operaciones.

Los recursos humanos poseen unas características inherentes a ellos, que los distinguen de los demás recursos de la empresa las cuales son:

Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización: La empresa tiene propiedad sobre sus terrenos, maquinaria, etc., pero no tiene propiedad sobre las cualidades propias de todo ser humano las cuales son aplicadas en las actividades de la empresa a cambio de una remuneración económica.

Las experiencias, conocimientos, habilidades, potencialidades, etc., son intangibles: Es decir, no se pueden tocar o pesar y únicamente son manifestadas a través del desempeño y comportamiento de las personas en la empresa.

Las actividades de las personas son voluntarias: Es necesario que los objetivos empresariales estén acordes con los objetivos personales ya que los empleados emplearían su mayor esfuerzo en la ejecución de las actividades de la empresa.

Las capacidades de los recursos humanos de una empresa pueden ser incrementados por descubrimiento y por mejoramiento: Por descubrimiento cuando se revelan cualidades que estaban ocultas; por mejoramiento cuando se le facilita la obtención de nuevas cualidades personales por medio de la capacitación y el desarrollo.

Los recursos humanos son escasos: Cada persona tiene diferentes cualidades lo cual la hace apta para desarrollar cierto tipo de ocupación, en tanto más escasa sea esa cualidad será más solicitado y mejor remunerado.

2. PASIVOS

Se consideran factores pasivos todos aquellos que son usados por los elementos activos y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa. Como la tecnología, las materias primas, etc. Entre estos podemos encontrar los recursos financieros, materiales y técnicos.

Recursos financieros.- Los recursos financieros garantizan los medios para la consecución de los demás recursos de la empresa y se refieren al dinero en diferentes formas: efectivos, capital, ingresos, egresos, créditos, inversiones, y, en general, a la disponibilidad de dinero que tiene la empresa para atender sus compromisos.

Para el funcionamiento de la empresa se necesita:

- Adquirir activos fijos: terrenos, edificios, maquinaria y equipo, vehículos, muebles y enseres, etc.
- Adquirir materias primas, combustibles y energía indispensables en el proceso de producción.
- Pagar sueldos, salarios y prestaciones a sus empleados.
- Pagar alquileres, servicios públicos, impuestos, reparaciones, servicios de mantenimiento, etc.
- Financiar los créditos otorgados a sus clientes o usuarios.

El dinero que requiere la empresa para iniciar sus operaciones o ampliar su capacidad de producción, puede provenir de fuentes variadas entre las cuales se encuentran:

- Patrimonio personal del dueño de la empresa
- Aportes personales de varios individuos o familias que se asocian para constituir o ampliar la empresa.

- Emisión de acciones por parte de la empresa para ofrecerlas al público, las cuales se negocian a través de una bolsa de valores, la empresa efectúa sus operaciones independientemente de las actividades de los propietarios de las acciones.
- Aportaciones procedentes del Estado.
- Prestamos recibidos de entidades financieras, organismos del Estado o personas naturales.

Recursos materiales.- Estos son básicos para la producción de bienes y prestación de servicios. Se dividen en dos grupos de transformación y de utilización:

- Recursos de transformación.- Son los que se utilizan para la producción de otros recursos. Unos se utilizan de forma directa, como maquinas, herramientas, equipos y otros intervienen de forma indirecta como terrenos, edificios, muebles, vehiculos, infraestructura en general.
- Recursos de utilización.- Son los procesados por los recursos de transformación. Unos forman parte del producto como materias primas, materiales que no son transformados pero forman parte esencial del producto, y otros que sirven de apoyo para las actividades de las empresas como: combustibles, elementos de aseo, papelería, etc.

Recursos técnicos.- Así se le llama al conjunto de técnicas, procesos, procedimientos, métodos y sistemas que son utilizados por la empresa en las diferentes actividades relacionadas con la producción de bienes y servicios.

La tecnología se refiere al conocimiento acerca de la forma de llevar a cabo o ejecutar determinadas tareas o actividades, no se limita a las maquinas o equipos.

La tecnología aplicada influye de manera decisiva en el comportamiento de otros recursos de la organización y es un determinante de:

- La cantidad y calidad de los recursos humanos que requiere la empresa: En una pequeña fábrica de muebles es común encontrar que los productos son realizados individualmente, la elaboración de cada producto es encomendada en su totalidad a un solo trabajador.

Este sistema requiere trabajadores que sean expertos en el oficio en todas las fases del proceso de fabricación y en el uso de diversas herramientas.

Por el contrario, en un sistema de producción en masa, encontramos que los procesos se han mecanizado y que los trabajadores se han especializado en determinada actividad.

Otras empresas han automatizado sus procesos de fabricación. Es el caso de las dedicadas a la industria química y las refinerías de petróleo. En este caso se requieren técnicos capacitados para supervisar operaciones y, si es el caso, efectuar ajustes menores.

- La estructura organizacional y algunos procedimientos de la organización adoptados por la empresa: La influencia de la tecnología utilizada es evidente especialmente en la

estructura de empresas pequeñas y es el factor de mayor influencia en la organización de las líneas de producción.

En los casos en que la técnica de producción es simple, los procesos de producción son sencillos y están al alcance de un alto número de individuos. La producción depende principalmente de la destreza del individuo o grupo de ellos que posea la habilidad necesaria y que disponga de un pequeño capital, puede organizar su propia empresa. Encontramos gran cantidad de pequeñas empresas con una organización administrativa simple, y sometidas a una competencia creciente y reñida que por lo tanto deben darle una gran importancia a la comercialización de sus productos.

Cuando la técnica de producción es simple, una empresa de gran tamaño y con una estructura organizacional compleja que quiera competir a nivel nacional estará en desventaja, ya que en cada mercado regional encontrará gran número de competidores pequeños que posiblemente estarán en condiciones de ofrecer sus productos a precios más bajos.

Los procesos de refinación del petróleo son técnicamente complejos, exigen una continua investigación, perfeccionamiento y control por parte del personal técnico y científico. Las empresas que se dedican a estas actividades son consideradas de gran tamaño en cuanto a capital invertido, instalaciones y organización general.

- La planeación del trabajo individual y de grupo: La tecnología que se aplique en la empresa contribuye a dar forma o a definir las clases de puestos que estarán disponibles en la empresa y las funciones específicas a desempeñar en cada uno de ellos.

La forma en que se diseñe el sistema de producción determina la ubicación de los trabajadores, su interacción e interdependencia, e inciden en la formación de grupos y en su comportamiento.

Las condiciones de trabajo imperantes como resultado de la implantación de determinadas tecnologías, pueden ocasionar problemas de comportamiento individual o grupal, cuando estas condiciones son inadecuadas, contrariamente, cuando son adecuadas, pueden promover el trabajo en equipo, mayores rendimientos por parte de los trabajadores y sentimientos de pertenencia a la empresa.

3. ORGANIZACIÓN

Para alcanzar los objetivos empresariales se debe crear y desarrollar una estructura formal que facilite la coordinación e integración entre los recursos de la empresa; se deben establecer las condiciones adecuadas para facilitar a las personas la realización de su trabajo.

La organización facilita la complementariedad a través de la integración de habilidades, para así poder lograr parte de un grupo de objetivos que individualmente no se podrían conseguir.

El proceso de organización tiene como punto de partida el análisis de tres elementos básicos:

- a. La clase de trabajo o actividad a desarrollar
- b. El personal requerido para realizar ese trabajo

- c. Los elementos físicos o materiales que se necesiten

En la figura siguiente se representa la relación existente entre los elementos de la empresa.

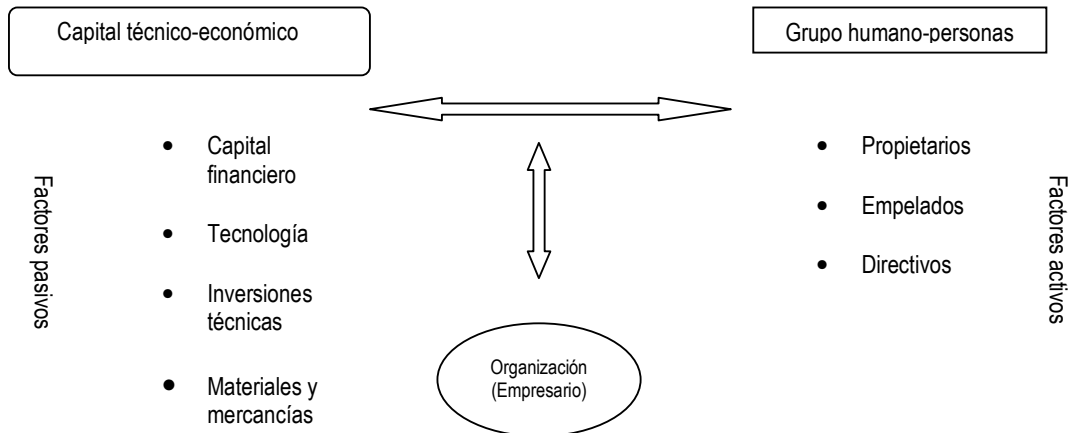


Figura 1. En esta figura se representa la relación existente entre los elementos de la empresa que como ya se menciono son los factores activos, pasivos y la organización.

1.2.1 Entorno de la empresa

El entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización, es decir, son los factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar.

El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. El entorno específico se refiere al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece.

1.2.1.1 Entorno genérico

El entorno genérico es el mismo para todas las empresas pero puede afectarlas de forma diferente. Esta es la razón por la cual el análisis del entorno es importante para los administradores de las organizaciones.

Este se divide en cuatro grandes categorías: factores económicos, factores socioculturales, factores político-legales y factores tecnológicos.

A. Factores socioculturales

Las pautas culturales no son más que las formas que mayormente utilizan los integrantes de una sociedad para actuar frente a situaciones determinadas. También pueden incluirse entre las pautas culturales los hábitos con respecto a la forma en que se llevan a cabo las negociaciones, como se cierran acuerdos o incluso formas de vestir o los modales en general. La empresa debe estar atenta a estos factores, especialmente si trata de iniciar su actividad en una zona diferente.

Otros factores que pueden ejercer influencia son los conflictos sociales del entorno en el que se mueven. Acciones terroristas, manifestaciones de carácter muy agresivo, enfrentamientos constantes entre diferentes grupos sociales, etc.

El nivel educativo de la sociedad que rodea a la empresa puede favorecer o entorpecer la acción de esta. Por una parte, la posibilidad de hallar personal con el conocimiento requerido puede convertirse en un problema. Por otra, el nivel educativo puede condicionar la demanda de los bienes y servicios que la empresa desea ofrecer.

A la situación de la empresa puede afectarla en gran manera la fuerza y el sindicato de sus trabajadores. Este es un elemento a tener en cuenta por los problemas que le puede generar a la organización. Por ejemplo, imaginemos que una gran empresa pretende flexibilizar su capacidad de producción haciendo que los trabajadores de una planta presten sus servicios, si es necesario, en otra que esta situada a 100 kilómetros de distancia. Si los sindicatos entienden que esta medida es un ataque al nivel de empleo y a los derechos de los trabajadores y poseen el poder suficiente para oponerse a esta medida, la empresa no podrá intentar la flexibilización por esta vía. Si esta misma empresa tiene otras plantas en países en donde el poder de los sindicatos es menor diremos que el entorno es más favorable a la empresa en esos otros países.

Aunque pueda parecer que los condicionantes socioculturales se presentan ante la organización con un carácter restrictivo deben ser contemplados por sus dirigentes como una posible fuente de oportunidades. Si la empresa es capaz de adaptarse a los mismos mejor que otros competidores habrá hallado una forma de diferenciarse de los demás, esto supone la obtención de mejorar resultados.

B. Factores político-legales

El sistema político y la situación política pueden tener una influencia muy importante sobre las empresas que realizan su actividad en una sociedad determinada. Si la situación política es estable, la realización de previsiones con respecto al futuro puede tener mucho sentido. Si, por el contrario, esa estabilidad no existe la empresa se enfrenta a un entorno totalmente turbulento y cambiante sin unas reglas de juego claras y con muchas posibilidades de cometer errores que le pueden costar la vida a la organización. La estabilidad política se convierte en un elemento básico para que las empresas puedan trabajar.

Un factor que afecta a las empresas es la política gubernamental. Las medidas que toma el gobierno en el campo de la economía pueden tener repercusiones inmediatas en la vida de cualquier organización. Por ejemplo, en la política fiscal. La elevación o la disminución del tipo de impuesto de sociedades implicará variaciones importantes en las tasas de inversión de las empresas.

Las empresas deberán estar atentas a los cambios que puedan producirse en la política y la legislación gubernamental, ya que sus implicaciones pueden ser sumamente importantes.

Es importante para la actividad de las empresas la confianza y el cumplimiento de las leyes por parte de los individuos que forman parte de la sociedad. Para que el sistema económico funcione es preciso que se cree un clima de confianza, si este no se produce, la ausencia de confianza hace que muchas iniciativas no se lleven a cabo y que se pierda un potencial importante.

Si las empresas no tienen en cuenta la situación real que las envuelve, es posible que se hallen inmersas en situaciones que les ocasionarán pérdidas no esperadas debidas a comportamientos que en otros lugares no se producen o que si se producen son castigados de forma rápida y ejemplar.

El entorno podrá considerarse positivo o negativo en función de la respuesta que se dé a este tipo de problemas; en el caso de que se produzcan restricciones es evidente que el sector de actividades turísticas podrá decir que cuenta con un entorno negativo por lo que respecta a la política gubernamental, y este factor deberá tenerlo en cuenta cuando realice sus planificaciones con respecto a los próximos años.

C. Factores tecnológicos

En la situación actual la tecnología se está convirtiendo en un factor crucial para las empresas. La rapidez con la que se producen los cambios y las innovaciones hacen que el temor a la obsolescencia de los productos o servicios que obtiene la empresa sea constante y permanente.

En general, las empresas están interesadas en que su entorno tecnológico sea lo más avanzado posible. Un entorno retrasado puede implicar que otros competidores que cuenten con circunstancias más favorables puedan competir en mejores condiciones e incorporar innovaciones con una mayor rapidez. El que este entorno tecnológico sea favorable está relacionado de forma directa con la política de Investigación y Desarrollo que siga el gobierno. La promoción y el apoyo a las actividades de Investigación y desarrollo es fundamental si se pretende no solamente innovar en algún campo sino también estar al día de lo que se desarrolla en todo el mundo.

Para que puedan producirse innovaciones es preciso contar con inversiones en Investigación y Desarrollo suficientes para garantizar que las personas con mejores aptitudes para este tipo de actividad cuentan con los medios que puedan precisar.

A la política que el gobierno u otras autoridades autónomas o locales siguen con respecto a la Investigación y Desarrollo debe añadirse seguidamente el stock de conocimientos científicos y tecnológicos con los que cuenta la sociedad. Es evidente que no es lo mismo partir de cero que contar con una base sólida y consolidada. Cuanto más elevado sea este stock mejor será el entorno para las empresas en general.

La disponibilidad de nuevas tecnologías y el acceso a las mismas marcará si el entorno tecnológico puede ser o no favorable para los intereses de las empresas. Para las empresas es de vital importancia que el acceso a las nuevas tecnologías sea posible.

D. Factores económicos

Entre los diferentes indicadores de la actividad económica, el Producto Interno Bruto (PIB), es el más importante. Un crecimiento importante del PIB implica que el país está desarrollando sus capacidades, posiblemente a tasas más elevadas que las de sus vecinos, lo cual en principio viene a significar que el futuro será prometedor. Un PIB por personal elevado y una tasa de crecimiento aceptables son dos elementos que harían que nuestra calificación del entorno por este concepto fuera de positiva a muy positiva. En general, el crecimiento es siempre bien recibido por las empresas, de hecho ellas son las agentes que lo provocan. El crecimiento

implica posibles oportunidades, nuevas vías para nuevos productos y nuevos clientes también. Naturalmente, el crecimiento trae con él, posibles problemas de obsolescencias pero es lo que se determina "ley de vida", nuevos elementos sustituyen a los antiguos.

Otros sectores como el turismo puede verse también perjudicado, un proceso inflacionario se traduce en un alza de los precios interiores, es decir, los turistas se enfrentan a precios superiores en términos reales con lo cual lo más probable es que el impacto sobre la demanda sea negativo.

Los recursos humanos se convierten en un factor determinante del entorno de las empresas.

También los recursos financieros son importantes, ya que nos referimos al acceso al financiamiento con el que pueden contar las empresas, tanto las empresas ya instaladas como aquellas que están en su primera fase. Si existe un sistema financiero que estimula el nacimiento de empresas, que es capaz de analizar un proyecto y ver un poco más allá del corto plazo, si puede tener en cuenta también objetivos de tipo social, etc., estaremos ante un entorno favorable.

El acceso a los recursos financieros es vital cuando una idea requiere financiamiento para que pueda ser llevada a cabo, cuando una empresa atraviesa por una crisis de crecimiento y sus fondos propios son insuficientes para afrontar la actividad diaria, etc. Que existan diferentes alternativas y posibilidades es positivo para las empresas en general.

Un entorno puede ser muy diferente para las empresas si las materias primas que precisa se hallan a su disposición con mayor o menor facilidad. Esto dependerá de dónde se hallen y también de los sistemas de transporte con que se cuente.

El análisis del entorno desde el punto de vista de las infraestructuras es también muy importante para la vida y el futuro de la empresa. Si se producen inversiones en infraestructuras de transporte, por ejemplo que facilitan la incorporación y el acceso de nuevas zonas geográficas, puede ocurrir que empresas de esas zonas se convierten en nuestros rivales debido a las nuevas posibilidades que se les abren con la mejora en red de transporte.

Las variables demográficas componen otro de los elementos que pueden considerarse básicos para el entorno de las empresas. Es importante el crecimiento de la población, una población que no crece deberá importar mano de obra si aspira a que su economía siga incrementando su capacidad, la composición de la población según la edad variará de forma sustancial.

Es evidente que una distribución de recursos igualitaria, menor diferencia entre los que más ganan y los que ganan menos, puede favorecer un incremento de la demanda y el consumo de determinados artículos. También es posible que contribuya a disminuir el consumo de artículos suntuarios y los que en general son demandados por las personas de recursos elevados.

1.2.1.2 Entorno específico

Son todos aquellos factores que afectan o pueden afectar de una forma singular a un conjunto de empresas que tienen características similares. En función de los bienes y servicios que obtienen las empresas pueden agruparse en lo que se conoce como sectores productivos. Cada sector productivo tendrá características concretas y determinadas, por ejemplo, las habilidades necesarias, la forma de competir, la evolución del mercado, etc.

Todos observamos a diario que se producen diferencias muy notables entre los resultados que obtienen las empresas y también los sectores económicos. Si los resultados están de algún modo relacionados con el tipo de actividad que desarrolla la empresa, es decir, con el sector económico al que pertenece.

M. Porter (1996), en sus estudios acerca de la rentabilidad de los sectores económicos, creó un modelo, "el modelo de las cinco fuerzas"¹², cuya pretensión es la de evaluar el atractivo de los diferentes sectores económicos que integran la economía de un país.

El modelo de M. Porter, considera que la rentabilidad del sector viene determinada por cinco fuentes de presión competitiva. Estas cinco fuentes o fuerzas pueden dividirse en dos grandes grupos. Unas tienen un carácter que podemos denominar vertical e incluyen el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores.

a. Competidores potenciales

Si un sector económico presenta tasas de beneficio elevadas se presenta un interés en invertir en el mismo por parte de empresas e individuos que están en estos momentos desarrollando sus actividades en otros sectores o que, simplemente, están a la espera de decidir dónde invertir. Algunos de esos obstáculos pueden tomar la forma de lo que se denomina "costos sumergidos" o "costos hundidos". Los cuales se producen cuando para entrar en un sector determinado es preciso realizar una inversión en activos específicos cuyo valor es difícilmente recuperable si se abandona el mismo con posterioridad.

b. Poder de los compradores

Una empresa produce bienes y servicios con la intención de que los mismos sean adquiridos y consumidos. Los individuos o empresas que adquieran estos bienes y servicios pueden presionar en mayor o en menor medida a las empresas productoras en función del poder de negociación que puedan presentar. La relación entre las empresas y sus compradores también se verá afectada en función de la posición de los compradores con respecto a los bienes y servicios que adquieren.

c. Poder de los proveedores

La relación entre las empresas de un sector y sus proveedores es similar, a la que se establece entre estas mismas empresas y sus clientes.

La agrupación de elementos individuales para poder alcanzar niveles de poder de negociación más elevados es lo que ha provocado que en nuestros días existan asociaciones con gran peso en el sistema económico mundial.

En general, a mayor poder de clientes o proveedores menor poder de las empresas del sector; es decir menos posibilidades de obtener beneficios a largo plazo.

d. Productos sustitutivos

¹²Carlos Prieto Sierra, "La empresa y su entorno: Practica de negocios", 2ª edición, Banca y comercio, México D.F., 2005

Si el sector se enfrenta a la existencia de productos sustitutivos, aquellos que pueden satisfacer la misma para los clientes aunque utilizando diferentes tecnologías, la posibilidad de obtener beneficios es menor.

Las empresas de un sector deben estar atentas no solamente a aquellas que compiten con ellas directamente, sino también a las actuaciones de aquellas que crean productos que pueden sustituir lo que ellas obtienen. Si los precios de un bien sustitutivo descienden, es obvio que la demanda de producto del sector disminuirá. Lo mismo puede ocurrir si se realizan campañas de promoción importantes por parte de los productores de productos sustitutivos.

e. Rivalidad entre los competidores existentes

Los factores más destacados que determinan la naturaleza e intensidad de la competencia en un sector son los siguientes:

- La concentración.- Se refiere al número y tamaño de competidores que integran un sector.
- La diversidad de competidores- Es la cantidad de competencia con la que cuenta la organización
- La diferenciación del producto.- Son las características especiales y/o particulares que contiene cada producto que lo hacen especial
- Exceso de capacidad y barreras de salida.- Si la capacidad instalada en el sector es suficiente para cubrir la demanda y está se mantiene aproximadamente constante no se crean movimientos que conduzcan a una mayor competencia en el sector. Sin embargo, si la demanda crece, la capacidad instalada se demuestra insuficiente y se provoca que se produzcan inversiones para incrementar la capacidad. Si el sector en cuestión está afectado por discontinuidades de la oferta, es decir, no se puede incrementar la oferta de forma proporcional a la demanda, se producirá una situación en la que se generará un exceso de oferta y con ello un incremento notable de la competencia y un descenso de los precios.
- Las condiciones de los costos.- La relación que se establece entre los costos fijos y los variables. Cuando se produce una variación en la demanda de un sector la velocidad de adaptación a la nueva situación dependerá, de los costos.

1.2.2 Áreas funcionales

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas. Estas dependen igual que los demás elementos de la magnitud y las características de la organización, pero existen cuatro áreas básicas a reconocer en la empresa, las cuales son:

I. Mercadotecnia

Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Es una función importante ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo de tal forma que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Esta cumple varias funciones, pero ninguna por si sola es mercadotecnia; solo cuando estas se interrelacionan se llega a lo que es la mercadotecnia. Estas funciones proporcionan en conjunto el método necesario para realizar una adecuada mezcla de mercadotecnia, proporcionando los pasos a seguir para un buen desarrollo, y las funciones son las siguientes:

- a. Investigación de mercados
- b. Decisiones sobre el producto y precio
- c. Distribución
- d. Promoción
- e. Venta
- f. Postventa

II. Finanzas

Esta es de vital importancia ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Está se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de lo medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar de la manera adecuada. Su objetivo principal es el lograr el máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Sus principales funciones son:

- a. Tesorería
- b. Contraloría

III. Recursos humanos

El objetivo primordial de este departamento es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, contratación y Desarrollo.

Sus principales funciones son:

- a. Contratación y empleo
- b. Capacitación y Desarrollo
- c. Sueldos y Salarios
- d. Relaciones laborales

- e. Servicios y prestaciones
- f. Higiene y seguridad industrial
- g. Planeación de los Recursos Humanos

IV. Producción

Es considerado uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Sus principales funciones son:

- a. Ingeniería del producto
- b. Ingeniería de la planta
- c. Ingeniería industrial
- d. Planeación y control de la producción
- e. Abastecimiento
- f. Control de calidad
- g. Fabricación

Otras de las características importantes de la empresa son:

- Persigue retribución por los bienes y servicios que presta
- Opera conforme a las leyes vigentes
- Fija objetivos
- Integra y organiza recursos
- Se vale de la administración para operar un sistema propio
- Investiga el mejoramiento de sus productos, procesos y servicios.

1.3 Clasificación de los diferentes tipos de empresa

Las empresas se clasifican de acuerdo a diversos criterios entre los cuales destacan:

- a. Según la actividad económica que desarrolle
 - Sector primario.- También es denominado extractivo, debido a que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza (agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.).
 - Sector secundario.- Centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción.
 - Sector terciario.- Se centra en servicios y comercio, con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc.
- b. Según su giro o actividad

- Industriales.- La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas.

Estas a su vez se dividen en:

- Extractivas: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, por ejemplo, las empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 1. De consumo final. Producción de bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor.
 2. De producción. Estas satisfacen a las de consumo final, por ejemplo, la maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- Servicio.- Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
 - Transporte
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
 - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
 - Educación
 - Finanzas
 - Salubridad

c. Según su dimensión

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Manufactura	1 – 10	11 – 100	101 – 250	MAS DE 250
Servicios	1 – 10	11 – 50	51 – 100	MAS DE 100

d. Según su origen

- Nacionales.- Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país; es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y poseen espíritu empresarial, forman empresas que se

dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

- Extranjeras.- Su capital es aportado por extranjeros, generalmente esta aportación se realiza a través de inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar.
- Mixtas.- Estas se dan cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y estos se asocian y fusionan sus capitales; se componen de una parte de capital nacional y otra extranjera.
- Multinacionales.- Se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes; se forma con capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes.

e. Según la propiedad del capital

- Privada.- Es una organización económica que representa a la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital; sus principales características son:
 - Que los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias
 - La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción
 - Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica
 - Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas
 - Se contratan obreros a los cuales se les paga un salario
 - En esta los empresarios particulares son los dueños del capital, por lo que pueden organizar y dirigir empresas mediante la compra de medios de producción y contratando fuerza de trabajo.
- Pública.- Es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socio-económico. Algunas de sus características son:
 - Que el Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales
 - La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica

- Muchas de ellas no tienen competencia, por lo que forman verdaderos monopolios
 - Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica
 - El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un autentico empresario
 - Contratan obreros asalariados a quienes se les paga.
- Mixtas.- Son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado; la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros puede ser el capital privado el mayoritario; asimismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa.
- f. Según la cuota del mercado que poseen las empresas
- Aspirante.- Es aquella empresa cuya estrategia va dirigida a ampliar sus cuotas frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
 - Especialista.- Es aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tener un tamaño como para atraer a las lideres.
 - Líder.- Es aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de su competencia en el mercado.
 - Seguidora.- Es aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.
- g. Según su criterio económico
- Nuevas.- Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.
 - Necesarias.- Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.
 - Básicas.- Son aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
 - Semibásicas.- Estas producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población

h. Según la forma jurídica

- Sociedad en nombre colectivo.- Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales; en donde los socios pueden estipular que la responsabilidad de alguno de ellos o algunos se limite a una cuota determinada; estos no pueden ceder sus derechos sin el consentimiento de todos los demás, y sin el, tampoco pueden admitirse a otros nuevos.

La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras y compañía u otras equivalentes.

El contrato de sociedad podrá rescindirse respecto de un socio:

1. Por uso de la firma o del capital social para negocios propios
2. Por infracción al pacto social
3. Por infracción a las disposiciones legales que rijan el contrato social
4. Por comisión de actos fraudulentos o dolosos contra la compañía
5. Por quiebra, interdicción o inhabilitación para ejercer el comercio.

- Sociedad en comandita simple.- Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditos que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditos, seguidos de las palabras "y compañía" u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras "Sociedad en Comandita" o su abreviatura "S. en C"

- Sociedad de responsabilidad limitada.- Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues solo serán cesibles en los casos y con los requisitos que establece la ley general de sociedades mercantiles.

Existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. Esta ira inmediatamente seguida de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o de su abreviatura "S. de R. L."

- Sociedad anónima.- Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones; la denominación se formara libremente, pero será distinta de la de cualquier otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A."

Para su constitución requiere:

1. Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos
 2. Que el capital social no sea menor de cincuenta mil pesos y que esté íntegramente suscrito
 3. Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario y
 4. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.
- Sociedad en comandita por acciones.- Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones; esta se regirá por las reglas relativas a la sociedad anónima, salvo en lo dispuesto en lo siguiente:

El capital social estará dividido en acciones y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditados y podrá existir bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más comanditados seguidos de las palabras y compañía u toros equivalentes, cuando en ellas no figuren los de todos y se le deben agregar las palabras “Sociedad en Comandita pos Acciones” o “S en C. por A.”

- Sociedad cooperativa.- Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Las sociedades cooperativas deberán seguir los siguientes principios:

1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios
2. Administración democrática
3. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara
4. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios
5. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria
6. Participación en la integración cooperativa
7. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa; y
8. Promoción de la cultura ecológica
 - Sociedades de capital variable.- En estas sociedades el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro o total de las aportaciones; estas se regirán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad de que se trate, y por las de la sociedad anónima relativas a balances y responsabilidades de los administradores; a la razón social se añadirán siempre las palabras de “capital variable”

No podrá ejercitarse el derecho de separación cuando tenga como consecuencia reducir a menos del mínimo el capital social.

1.4 Finalidades económicas y sociales de la empresa

En el ejercicio de su actividad económica, la empresa moderna ha producido indudables beneficios sociales. En general, ha proporcionado al público un abastecimiento oportuno, adecuado y una distribución efectiva de bienes y servicios.

Sin embargo, es evidente que hoy no basta que la empresa cumpla simplemente con sus finalidades económicas. La gente, en general, espera de ella que tome parte también en otras áreas de la vida social y aporte soluciones.

Una de las cuestiones de carácter social muy importante es el pago de impuestos que debe hacer la empresa al estado. Los impuestos existen no solamente para el sostenimiento de la administración gubernamental, los servicios públicos, la seguridad social y la realización de obras de infraestructura, sino que son uno de los pocos medios disponibles para la redistribución del ingreso.

Por eso, cada una de las decisiones que la empresa toma hoy afecta a una multitud de personas que no tienen una voz en el mercado clásico, pero que crecientemente crean nuevas condiciones de mercado, a través de presión social.

De ahí que la empresa es la institución clave de la vida económica, manifestación de la creatividad y libertad de las personas. Esencialmente, es un grupo humano al que unos hombres le aportan capital, otros trabajos y, otros, dirección, con las finalidades económicas siguientes:

Finalidad económica externa.- Es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

Finalidad económica interna.- Es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Estas finalidades están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (sociedad), y a los hombres de adentro (sus integrantes).

Las finalidades sociales de la empresa son las siguientes:

Finalidad social externa.- es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

Finalidad social interna.- Es contribuir en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

La empresa además de ser una célula económica, es una célula social. Esta insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos, los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades

económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales, por lo tanto se debe tratar de alcanzar unas sin aplazar las otras.

Esto es lo que se conoce como responsabilidad social empresarial, el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios porque implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad y esto produce beneficios como los siguientes:

- Incremento en la productividad
- Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades
- Mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis
- Imagen corporativa y reputación
- Rentabilidad de sus negocios
- Reducción de costos operativos
- Acceso al capital

1.5 Objetivos de la empresa

En una empresa los objetivos constituyen una parte fundamental ya que son los que guían sus esfuerzos, los que determinan las metas a las cuales se desea llegar; además, son un elemento motivante ya que al proponerse un fin dentro de la empresa los integrantes de ella se empeñarán en alcanzarlo.

En los objetivos se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Deben ser claros y específicos
- Deben ser realizados por todas las personas que integran la empresa, porque ellos son los que tiene la responsabilidad de alcanzarlo.
- Necesitan una revisión permanente y periódica con el fin de ver la aplicación de medidas para alcanzarlos.
- Participan en su realización los niveles más altos con el fin de proporcionar una guía al comienzo

Los objetivos generales de la empresa son elaborados a partir de las motivaciones personales que deben responder a las áreas organizacionales, los cuales son:

- **Objetivos de servicio.**- El objeto de la empresa es el de suplir a la comunidad bienes y servicios con la máxima eficiencia posible. Estos bienes y servicios deben satisfacer las necesidades de la sociedad, al costo más bajo y que permita precios competitivos, de tal manera que el accionista obtenga ganancias
- **Objetivos económicos.**- Toda operación empresarial debe generar un dividendo económico con el fin de permitir la continuidad y permanencia de la empresa. El dividendo económico es el reflejo de la medida de la satisfacción de las necesidades y de la eficiencia de la producción.
- **Objetivos sociales.**- La empresa como fuente primordial de producción de bienes y servicios tiene la obligación de mejorar el bienestar de la comunidad. La sociedad espera que la empresa pague los salarios justo a sus trabajadores, pague a los

proveedores, obtenga dividendos por la inversión, tenga calidad en sus productos y proteja al medio ambiente.

- Objetivos de desarrollo.- Cuando una empresa tiene objetivos de desarrollo es que desea mayor efectividad en la producción. Los programas de desarrollo generan una gama de actitudes que diferencian la actividad del administrador en diversas áreas como:
 - Dirección general
 - Dirección internacional
 - Administración
 - Economía
 - Finanzas
 - Comercialización
 - Producción
 - Informática

CAPITULO 2. Las empresas en México

En este segundo capítulo se analizan las características principales de las empresas en nuestro país, así como las principales herramientas administrativas que ocupan las empresas para su correcto funcionamiento.

2.1 Las empresas en México

En México las empresas son principalmente micros, pequeñas y medianas empresas (MPyMES), ya que las empresas grandes solo están en un pequeño porcentaje, por lo cual nos vamos a enfocar en las micro, pequeñas y medianas empresas sin olvidar a las grandes, ya que si bien son mucho menos, proporcionan el mayor porcentaje del PIB.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Estas representan el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado.

En 1978 se creó el 1er. Programa de Apoyo a las MPyMES llamado “Programa de Apoyo Integral a la Industria mediana y Pequeña” (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este se enfocó al apoyo de los establecimientos que ocupaban entre 6 y 250 personas, considerados como pequeña y mediana, mientras que a los establecimientos que empleaban cinco o menos personas se les consideraba como talleres artesanales.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo¹ anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de aquel entonces).

Hasta el año de 1985 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese mismo año, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana empresa, en el que se establece la siguiente clasificación:

- Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- Industria Pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las MPyMES lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI)

¹ El salario mínimo mensual en 1979 era de 138 viejos pesos lo cual daba un salario mínimo anual era de 1656 viejos pesos.
www.mexicomaxico.org/voto/salmininf.htm

A partir de 1990, existen cinco pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las MPyMES, en las siguientes fechas:

- 18 de mayo de 1990
- 11 de abril de 1991
- 03 de diciembre de 1993
- 30 de marzo de 1999
- 30 de diciembre de 2002

El último documento tomado en cuenta por INEGI y los criterios existentes son:

1. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 1990, 1991 y 1993

Fecha del Diario Oficial	TAMAÑO					
	Micro		Pequeña		Mediana	
	Personal	Ventas	Personal	Ventas	Personal	Ventas
18 de mayo de 1990	Hasta 15	Hasta 110 s.m.	Hasta 100	Hasta 1,115 s.m.	Hasta 250	Hasta 2010 s.m.
11 de abril de 1991	Hasta 15		16 a 100		101 a 250	
3 de diciembre de 1993	Hasta 15	Hasta 900,000 pesos	Hasta 100	Hasta 9,000,000 de pesos	Hasta 250	Hasta 20,000,000 de pesos

2. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de marzo de 1999

Tamaño	SECTOR		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	De 0 a 30	De 0 a 5	De 0 a 20
Pequeña empresa	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana empresa	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
Gran empresa	De 501 en adelante	De 101 en adelante	De 101 en adelante

3. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002

Tamaño	SECTOR		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10

Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

Como podemos ver es hasta Marzo de 1999 cuando aparece la estratificación de empresas diferenciada por actividad económica y únicamente sustentada en el personal ocupado total.

Según los resultados de los Censos Económicos 2004, en 2003 había en México 3 millones 5 mil 157 unidades que realizaron alguna actividad económica en 19 sectores, en las cuales laboraron 16 millones 239 mil 536 personas. De estos totales, el 97.3% de las unidades económicas y el 88.7% del personal ocupado corresponden en conjunto a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios.²

En México las MPyMES se encuentra la mayor parte de ellas solo en 3 sectores que son servicios, comercio e industria manufacturera.

Actividad Económica	Unidades Económicas %		Personal Ocupado Total %	
Servicios	33.7	} 97.2	32.1	} 88.8
Comercio	52.6		30.8	
Industrias manufactureras	10.9		25.9	
Construcción	0.4		4.0	
Transportes, correos y almacenamiento	1.4		3.9	
Electricidad, agua y gas	0.1		1.4	
Pesca y acuicultura animal	0.7		1.2	
Minería	0.1		0.8	

Con base en esta información se analizaran estos 3 sectores:

- Manufacturas

El sector manufacturero de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 182 subramas y 293 clases de actividad.

Este sector esta conformado por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos. También se consideran como parte de las manufacturas las actividades de maquila, el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de

² Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa. Estratificación de los establecimientos, INEGI, edición 2006, Censos económicos 2004

maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares.

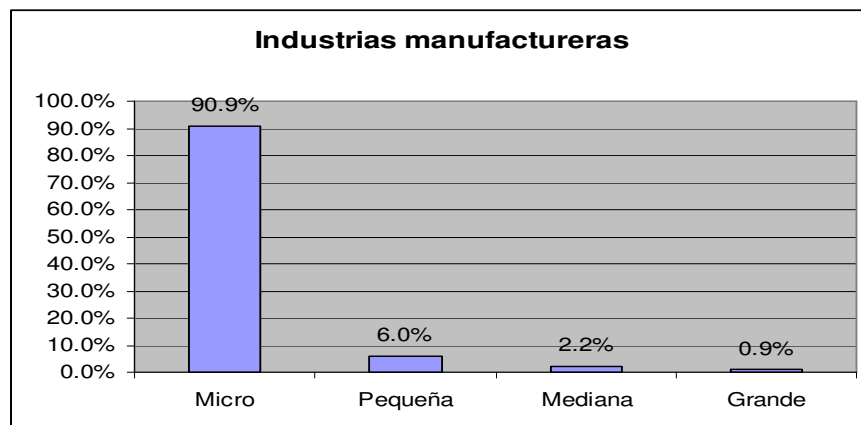


Figura 2. En esta figura se representa el porcentaje de industrias manufactureras en relación a su tamaño, que se encuentran dentro del rango de micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Los **establecimientos manufactureros micro** representaron el 90.9% de las industrias manufactureras a nivel nacional, el empleo representó 18.2% y las remuneraciones 3.9% del total del sector manufacturero.

Las diez ramas de actividad más importantes por el número de personas ocupadas representaron 80.1% de las unidades económicas, 77.5% de personal ocupado total, 66.6% de las remuneraciones, 68.6% de valor agregado censal bruto y 63.5% de activos fijos.

Los **establecimientos manufactureros pequeños** representaron el 6% del total de las manufacturas, emplearon 10.3% del personal ocupado total y aportaron 7.1% de remuneraciones del sector.

Las diez ramas de actividad más importantes concentraron 53.8% y 52.7% de las unidades económicas y personal ocupado total, respectivamente.

Los **establecimientos manufactureros medianos** se constituyeron con 7 mil 235 establecimientos que representaron 2.2% del sector manufacturero; a la vez que las remuneraciones, el valor agregado censal bruto y los activos fijos alcanzaron porcentajes de 19.2, 16.7 y 18.1% respectivamente.

En conjunto las diez ramas más importantes por su personal ocupado total concentraron 43.2% de unidades económicas y generaron 33.8% de valor agregado censal bruto.

Los **establecimientos manufactureros grandes** se constituyeron con 3 mil 051 establecimientos que representaron 0.9% respecto del total nacional, reportaron 52.3% del personal ocupado en las manufacturas pagaron 69.8% de las remuneraciones y generaron 73.9% del valor agregado censal bruto.

Este tamaño de empresas se constituye como el más importante por su aportación al valor agregado censal bruto, siendo las que determinan principalmente la evolución de la economía.

El 45.5% de las empresas grandes se concentró en diez ramas de actividad. Estas ramas concentraron 52% de personal ocupado total y generaron 41.9% de valor agregado de este segmento de empresas.

Las empresas manufactureras se establecen de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 en las siguientes regiones:

- Región Sur – Sureste.- Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz de Ignacio de la Llave y Yucatán.
- Región Centro – Occidente.- Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán de Ocampo, Nayarit, Querétaro Arteaga, San Luis Potosí y Zacatecas.
- Región Centro.- Distrito Federal, Hidalgo, México, Morelos, Puebla y Tlaxcala.
- Región Noreste.- Coahuila de Zaragoza, Durango, Nuevo León y Tamaulipas.
- Región Noroeste.- Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora.

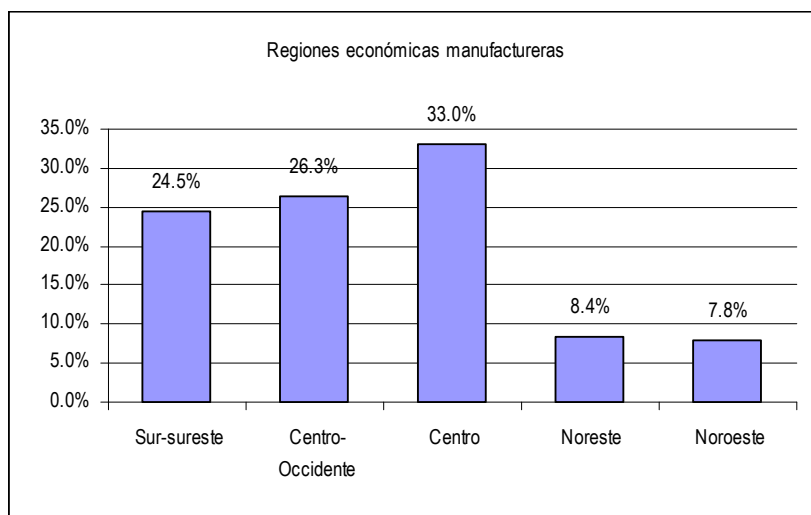


Figura 3. En esta figura se representa el porcentaje de unidades económicas que se encuentran establecidos por regiones del país donde podemos ver que región es la más preponderante en la industria manufacturera.

- Comercio

Según el número de comercios en el país, esta actividad es abundante, ya que una de cada dos unidades económicas 52.65 se dedicó al comercio y tres de cada diez personas 30.8%, sin embargo su aportación a la producción bruta fue de sólo 13.2%.

Los Censos Económicos 2004 muestran que en el Comercio operaron un millón 580 mil 587 unidades económicas, 9.5% más que en 1998; respecto al personal ocupado total se registraron 4 millones 997 mil 366 personas en 2003, siendo 4.6% más que en 1998.

Por tamaño de empresas, las micro fueron las más importantes en unidades económicas, personal ocupado total, valor agregado censal bruto y activos fijos.

Las empresas grandes registraron las más altas remuneraciones, 35.4% del total del sector Comercio con sólo 0.3% de las unidades económicas.

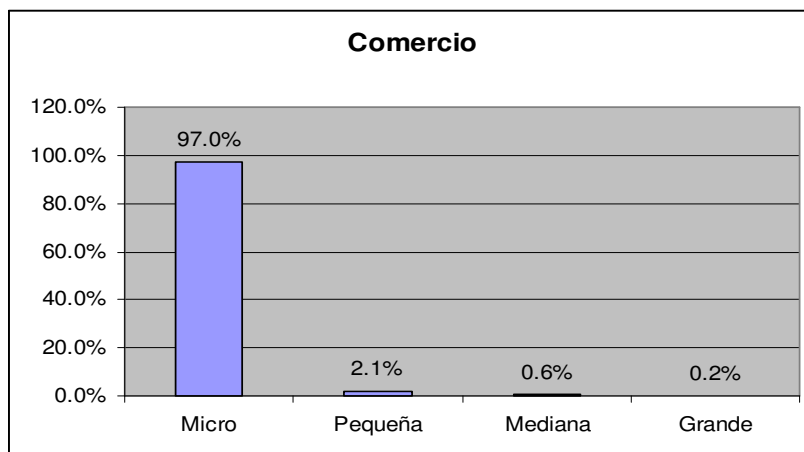


Figura 4. En esta figura se representa el porcentaje de industrias de comercio en relación a su tamaño, que se encuentran dentro del rango de micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Los **establecimientos comerciales micro** se caracterizaron por ocupar el primer lugar en cuatro de las cinco variables que se presentan: en personal ocupado total aportó 62.1%, en unidades económicas 97%, en valor agregado censal bruto 35.75 y en activos fijos totales 41.4%, solo en remuneraciones ocupó el segundo lugar con 24 % del Comercio, ya que el primer lugar lo ocuparon las empresas grandes con 35.4%

Los **establecimientos comerciales pequeños** representaron 2.1% del total de las unidades económicas ocupando así el segundo lugar. En estas empresas laboraron 11.2% del personal ocupado total.

Los **establecimientos comerciales medianos** representaron 0.6% de las unidades económicas del Comercio, 10.3% del personal ocupado y 21.5% de las remuneraciones.

Los **establecimientos comerciales grandes** representaron solo el 0.2% de unidades económicas donde laboró 16.5% de personal ocupado total. En estas empresas las remuneraciones pagadas representaron 35.4% del total, siendo el tamaño de empresa que mayor porcentaje aportó en el pago a sus trabajadores. En cuanto a valor agregado censal bruto registró 27% en activos fijos 30.4%.

Las empresas de comercio se establecen de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 en las siguientes regiones:

- Región Sur – Sureste.- Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz de Ignacio de la Llave y Yucatán.
- Región Centro – Occidente.- Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán de Ocampo, Nayarit, Querétaro Arteaga, San Luís Potosí y Zacatecas.

- Región Centro.- Distrito Federal, Hidalgo, México, Morelos, Puebla y Tlaxcala.
- Región Noreste.- Coahuila de Zaragoza, Durango, Nuevo León y Tamaulipas.
- Región Noroeste.- Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora.

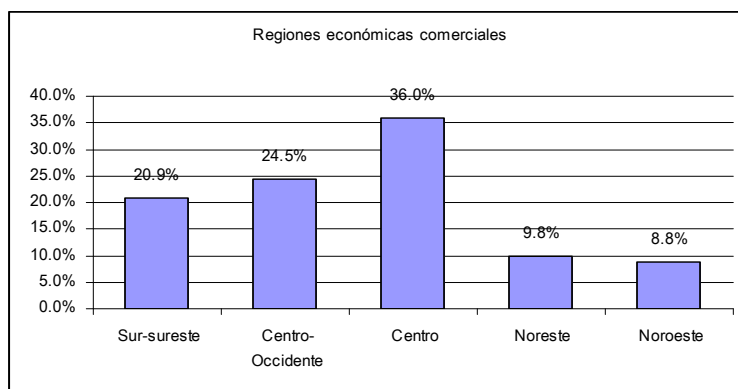


Figura 5. En esta figura se representa el porcentaje de unidades económicas que se encuentran establecidos por regiones del país donde podemos ver que región es la más preponderante en la industria de comercio.

- Servicios

Las unidades económicas de servicios representaron 33.7% del total nacional, porcentaje que los ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, el primero fue el Comercio. El personal ocupado total representó 32.1% para situarse en primer lugar; la producción bruta lo hizo en 23.3%, cifra que colocó a los Servicios en segundo lugar a nivel nacional.

Del total de un millón 013 mil 743 unidades económicas que se registraron en los Censos Económicos 2004, el 94.7% eran micros empresas, lo que muestra una alta concentración en este tamaño de establecimientos, en personal ocupado total aportaron el 42.2% del total.

Los **establecimientos de servicios micro** representaron 94.7% del total de las unidades económicas prestadoras de Servicios del país, ocuparon 42.2% de personal ocupado total y por que son activos para uso propio generaron 28.3% de activos fijos.

Los **establecimientos de servicios pequeños** reportaron como personal ocupado total a 17.2%, para ocupar el segundo lugar en importancia respecto a la generación de empleo, el primer lugar lo obtuvieron las micro empresas; en unidades económicas reportaron 4.3% con lo que se ubico también en segundo lugar, después de las empresas micro.

Los **establecimientos de servicios medianos** registraron 5 mil 179 unidades económicas que representaron 0.5% de los Servicios; a la vez el personal ocupado total, las remuneraciones, el valor agregado censal bruto y los activos fijos alcanzaron porcentajes de 7, 7.6, 5.6 y 6.4 respectivamente.

Los **establecimientos de servicios grandes** a nivel nacional representaron únicamente 0.5% de los Servicios, dando empleo a 3.6% del personal ocupado total, representando 68.4, 61.4 y

52.2% de remuneraciones, valor agregado censal bruto y activos fijos respectivamente, en estas tres variables ocuparon el primer lugar en el total de los Servicios.

Las empresas de servicios se establecen de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 en las siguientes regiones:

- Región Sur – Sureste.- Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz de Ignacio de la Llave y Yucatán.
- Región Centro – Occidente.- Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán de Ocampo, Nayarit, Querétaro Arteaga, San Luis Potosí y Zacatecas.
- Región Centro.- Distrito Federal, Hidalgo, México, Morelos, Puebla y Tlaxcala.
- Región Noreste.- Coahuila de Zaragoza, Durango, Nuevo León y Tamaulipas.
- Región Noroeste.- Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora.

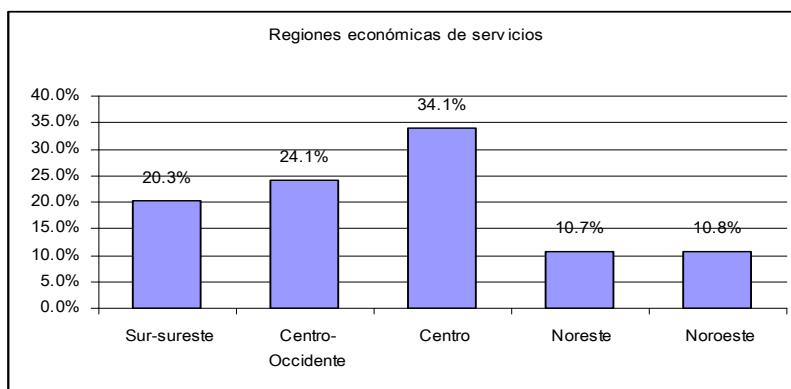


Figura 6. En esta figura se representa el porcentaje de unidades económicas que se encuentran establecidos por regiones del país donde podemos ver que región es la más preponderante en la industria de servicios.

El adecuado comportamiento macroeconómico de los últimos años, no ha sido capaz de generar las condiciones necesarias para que las MPyMES puedan crecer en forma dinámica y estable. Esto debido a que enfrentan muchas dificultades como son:

- ✓ Factores externos que afectan la estructura de costos de la empresa
 - Altos costos de materias primas, materiales y componentes
 - Capacidad de producción ociosa
 - Elevada imposición tributaria
 - Altas tasas de interés de crédito
 - Elevados costos de transporte, comunicaciones y otros servicios
- ✓ Principales problemas en relación con la eficiencia
 - Baja eficiencia de la mano de obra directa

- Maquinaria y equipo existente tecnológicamente obsoleto
- Problemas de mantenimiento y reparación de la maquinaria
- Baja eficiencia de la mano de obra indirecta
- Variedad excesiva de productos

✓ Principales problemas administrativos

- La mayoría de las empresas define su estrategia de desarrollo, tienen bajo nivel de eficacia en el logro de sus metas estratégicas.
- El uso de equipo de cómputo en las MPyMES se limita a aplicaciones administrativas de baja complejidad
- En manejo de información, las empresas tienen problemas importantes pues se utilizan sólo fuentes convencionales y poco actualizadas
- La gestión de recursos humanos, tiene un valor importante, pero la inversión en aspectos como reclutamiento, capacitación y remuneración del personal es muy escasa.
- La estrategia tecnológica de las MPyMES se define de manera informal sin que se revise su congruencia con los objetivos globales
- La mayor parte de las empresas utiliza tecnologías maduras e invierte poco en su modernización
- Los sistemas de calidad empleados en las MPyMES se basan en los métodos de detección-corrección de problemas
- La estrategia y gestión financiera de las empresas es muy conservadora

✓ Principales problemas de mercado

- Las MPyMES utilizan criterios técnicos para fijar los precios de sus productos
- No efectúan ningún tipo de propaganda para promover sus productos y las que lo realizan lo hacen mediante métodos tradicionales
- Tienen excesivo tiempo ocioso en sus instalaciones
- Encuentran dificultad para modernizarse porque el costo es muy alto
- La estrategia de mercado y las técnicas de mercadotecnia utilizadas por las empresas muestran claras deficiencias, principalmente en su aplicación
- Las MPyMES dedican su inversión de ganancias, principalmente, para comprar materia prima
- Las empresas enfrentan un grave problema de rotación y ausentismo del personal, por aspectos salariales y falta de capacitación

- No solicitan crédito por las altas tasas de interés, la complejidad de los trámites y el temor de no poder pagar

- ✓ Problemas relacionados con la educación

- Falta de vinculación del sistema educativo con las empresas.- Hay plena conciencia de que las instituciones educativas, sus programas de estudio y los proyectos de investigación están desvinculados de las necesidades de las empresas.

- Falta de capacitación.- Se carece de mano de obra calificada para que las empresas puedan enfrentar los retos de la competitividad. Reconocen que hay instrumentos de apoyo del Gobierno Federal, administrados por la Secretaría de Economía y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que funcionan bien, pero son insuficientes para superar un problema de fondo relacionado con las deficiencias generales del sistema educativo

- Falta de cultura empresarial.- Lo cual se refleja en la falta de capacidad en las empresas para manejar aspectos tan importantes como la administración, mercadotecnia, financiamiento, identificación de oportunidades de negocio y gestión de los recursos humanos

- ✓ Problemas relacionados con la política fiscal

- La carga fiscal es excesiva. Se desalienta la formación de nuevas empresas, al mismo tiempo que ahoga las ya establecidas al aumentar sensiblemente su estructura de costos

- Los esquemas fiscales se aplican igualmente para empresas grandes que para las MPyMES, lo cual se considera un error, pues estas últimas deberían recibir un tratamiento especial

- Los estímulos fiscales son prácticamente inexistentes. No se ha usado la política fiscal como agente promotor que cambie las conductas empresariales. Tampoco se contempla la posibilidad de generación de empleos

- No hay una traducción de los impuestos en buenos servicios, lo cual significa que no hay retribución por parte del gobierno. La mayoría de las empresas considera que los servicios públicos son muy malos.

- La economía informal constituye una competencia desleal. Los empresarios perciben la existencia de un régimen de terrorismo fiscal en el que se persigue al que paga y se tolera al que no lo hace

- Los procedimientos fiscales son largos y burocráticos, demandan una considerable inversión de tiempo y esfuerzo de los empresarios. Además, las auditorías no se programan y constituyen un hostigamiento para las empresas por parte de la autoridad fiscal

- ✓ Problemas relacionados con información

- Falta información sobre los instrumentos de apoyo a las MPyMES; si bien existen cientos de programas de apoyo administrados por diferentes instituciones y niveles de gobierno, un común denominador es que son desconocidos por las empresas.
- Faltan recursos para difundir información sobre diversos temas de alta importancia para las empresas como son oportunidades en mercados extranjeros, el marco jurídico para invertir, procedimientos de importación y exportación, aspectos legales como uso del suelo, requisitos para crear un nuevo negocio, etc.
- Las cámaras no cumplen con su papel de informar a los empresarios ya que están desarticuladas entre ellas y separadas de la problemática y necesidades de sus miembros
- El empresario de las MPyMES carece de información sobre las oportunidades que ofrecen las adquisiciones del sector público
- No se tiene información respecto a dónde acudir cuando se tiene alguna queja sobre los servicios ofrecidos por los diversos programas gubernamentales de apoyo
- ✓ Problemas relacionados con programas de fomento
 - Los costos de los servicios públicos y de la infraestructura son excesivos y afectan drásticamente la estructura de costos de las empresas pequeñas
 - No existe una estructura de instituciones y empresas que ofrezcan apoyo a las actividades empresariales y a proyectos competitivos
 - Las compras gubernamentales deben ser utilizadas en mayor medida como instrumento para fomentar las ventas y el desarrollo de las MPyMES, mismas que dadas sus limitaciones quedan al margen de oportunidades de surtir este segmento de mercado tan importante
- ✓ Problemas relacionados con financiamiento
 - Altas tasas de interés. El alto costo de los créditos genera una gran barrera para acceder al financiamiento para actividades empresariales
 - Faltan instituciones que avalen y apoyen nuevos proyectos, así como una cultura del riesgo en las inversiones
 - La mayoría de los esquemas de financiamiento están diseñados para atender las necesidades de empresas grandes
 - En la banca, se carece de especialistas que entiendan cabalmente las necesidades y condiciones de las empresas pequeñas. Por ello, los trámites para la obtención de apoyos financieros son excesivos, al igual que el tiempo de respuesta
 - Se carece de esquemas competitivos para financiar proyectos de exportación y mejoras en la producción
 - Existe en los empresarios un gran temor ante la inestabilidad de tasas de interés, tipo de cambio y políticas de la banca

- ✓ Problemas relacionados con asistencia tecnológica. Las MPyMES enfrentan grandes barreras de acceso a la tecnología por falta de información y recursos económicos
 - Los apoyos en materia de desarrollo tecnológico parecen ser diseñados sólo para grande empresas
 - Se carece de incentivos que estimulen las inversiones en innovaciones tecnológicas
 - Faltan esquemas que apoyen a las MPyMES en la incorporación de tecnologías anticontaminantes y el desarrollo de una cultura ecológica
 - La consultoría y asistencia técnica son caras y no son suficientes los mecanismos de apoyo económico para que las empresas accedan a ellas
 - Los programas de apoyo tecnológico para las empresas, tanto del sector público como del privado, no tienen credibilidad

- ✓ Problemas relacionados con comercialización
 - Las empresas más pequeñas enfrentan términos de intercambio muy injustos impuestos por las empresas grandes. No hay mecanismos que regulen las practicas de las empresas grandes para adquirir bienes y servicios de las pequeñas
 - Las MPyMES enfrentan también la competencia desleal de los negocios informales que gozan de ventajas claras de costo
 - No son suficientes los programas gubernamentales y de cámaras empresariales para fomentar el desarrollo de proveedores
 - La crisis económica y la disminución de las fuentes de empleo han provocado una importante disminución de las ventas y dificultades en el pago efectivo a proveedores
 - La Ley del Seguro Social impone condiciones, requisitos y trámites difíciles de cumplir por las MPyMES
 - Todavía no se tienen los canales adecuados para que las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMES) puedan ofrecer sus productos en el extranjero y desarrollen capacidad para exportar

- ✓ Problemas relacionados con el entorno de las empresas
 - La inseguridad pública juega un papel determinante en la competitividad de las empresas ya que les provoca grandes costos adicionales y pérdidas
 - En México se ha apostado demasiado a los capitales extranjeros y a los mercados de exportación y se ha mantenido en el descuido el fortalecimiento del mercado interno lo que amenaza con dismantelar las capacidades productivas de las MPyMES

- Falta una actitud de participación colectiva de los empresarios en la solución de sus problemas. Las cámaras y asociaciones no están cumpliendo adecuadamente con su papel
- No existe coordinación entre las diferentes secretarías e instituciones gubernamentales, lo que ocasiona que los empresarios deban dedicar tiempo excesivo a atender inspecciones y auditorias diversas durante todo el año
- Existe una gran diversidad en la política económica y falta un rumbo definido en el desarrollo del país
- Por la falta de claridad en los programas económicos y por la preferencia otorgada a las importaciones, las cadenas productivas se han roto en perjuicio de las empresas más pequeñas
- Los empresarios siguen enfrentando el problema de centralización en la toma de decisiones por parte de una buena parte de los organismos gubernamentales. No hay suficiente delegación, lo cual provoca burocracia y trámites muy demorados

Por otro lado es importante mencionar que en la actualidad existen programas de apoyo que se les dan a las MPyMES por parte de la Secretaría de Economía los cuales pueden ser de los siguientes tipos:³

Apoyos financieros	Apoyos no financieros	
	Directos	Indirectos
Estímulos fiscales	Información	Cabildeo para mejorar el entorno
Financiamiento	Asesoría	Simplificación administrativa
Microcréditos	Capacitación genérica o especializada	
Garantías	Consultoría y asistencia técnica	
Servicios financieros	Encuentros empresariales	
	Premios y reconocimientos	

2.2 Principales herramientas administrativas utilizadas por las empresas

Ahora se analizarán algunas de las herramientas administrativas que actualmente operan en las empresas y estas son:

2.2.1 REINGENIERÍA

³ www.cipi.gob.mx

Antecedentes de Reingeniería

La Reingeniería surge en Japón a partir de la revolución de la calidad en Occidente, ya que diversas empresas al buscar la mejora de la calidad se dan cuenta de que no es todo lo que hace falta para que las empresas salgan de la mala brecha que tenían en ese momento, por lo cual seguían buscando mejoras trascendentales para obtener una ventaja competitiva y sustentable en relación a las demás empresas.

No fue sino hasta la década de los 80's que el movimiento que promovía la calidad cuestiono las practicas y conductas tradicionales de la dirección. La concentración de los clientes y en los procesos de negocios estimulo el pensamiento gerencial. La revolución competitiva adquiría fuerza y ahora impactaba en organización de servicios públicos al igual que en los grandes conglomerados.

Michael Hammer utiliza el termino de Reingeniería para hablar del diseño radical; hace aproximadamente unos 13 años Hammer y Champy empiezan a observar que unas pocas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en unas áreas de su negocio, cambiando radicalmente las formas en que se trabajaba. No habían cambiado el negocio sino que habían alterado en forma significativa los procesos que seguían y todos los procedimientos. Poco a poco examinaron las experiencias de muchas compañías y pudieron diferenciar los patrones que no lo lograron, y gradualmente vieron surgir una serie de procedimientos que efectuaba el cambio radical a los cuales le dieron el nombre de Reingeniería.

Definición de Reingeniería

Hammer y Champy (1995), la definen como "la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez"⁴

La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad, servicio y disponibilidad.

Para seleccionar los procesos que se van a rediseñar se consideran los siguientes aspectos:

1. Procesos quebrantados.- Estos tienen dificultades con el producto final, para identificarlos se tomará en cuenta:

El extenso intercambio de información, redundancia de datos y tecleo repetido. El cual es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso natural.

Inventarios, reservas y otros activos. Estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de personal o recursos financieros.

Alta relación de comprobación y control con valor agregado. Esto es porque existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero si afectan su costo y calidad final.

Repetición de trabajo. Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas.

⁴ Instituto de Ingenieros Industriales. Más allá de la reingeniería: tácticas de supervivencia para el Siglo XXI. México. D.F. CECSA. 1995

Complejidad, excepciones y casos especiales. A un proceso sencillo inicial le creamos excepciones y casos especiales a medida que surgen otros problemas.

2. Procesos importantes.- Son los que causan un impacto directo a los clientes. En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque este no conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes de él como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc.
3. Procesos factibles.- Se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia.

La reingeniería determina primero que debe hacer una compañía y luego como debe hacerlo; no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

La reingeniería es radical ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino de reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas con base en los avances tecnológicos.

Tres fuerzas por separado y en combinación están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio; estas fuerzas son clientes, competencia y cambio.

Los clientes asumen el mando. Hoy los clientes le dicen a los proveedores que es lo que quieren, cuando lo quieren y cuando pagarán.

La competencia se intensifica al venirse abajo las barreras comerciales, ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera, un solo competidor eficiente puede subir el umbral competitivo para todas las compañías del mundo.

El cambio es aquel que nos va llevar a la ventaja competitiva de la organización frente a la competencia existente.

Características comunes de los procesos rediseñados

- Varios oficios se combinan en uno

Esto es que muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran o comprimen en uno solo. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar una tarea, estas integradas han reducido costos de administración indirectos.

- Los trabajadores toman decisiones

En aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir al superior, hoy pueden tomar sus propias decisiones, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo; sus beneficios son: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

El trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después

- Los procesos tienen múltiples versiones

Para hacer frente a las demandas del ambiente contemporáneo, necesitamos múltiples versiones de un mismo proceso, cada una sintonizada con los requisitos de diversos mercados, situaciones o insumos. Un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

- El trabajo se realiza en el sitio razonable

- Se reducen las verificaciones y los controles

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado, en lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales.

- La conciliación se minimiza

- Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

El empleo de una persona que podríamos llamar “gerente de caso” es otra característica recurrente que encontramos en los procesos rediseñados. Este mecanismo resulta útil cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. Actuando como amortiguador entre el complejo problema y el cliente, el gerente de caso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso

- Prevalen operaciones híbridas centralizadas

- Descentralizadas

Proceso de la Reingeniería

Las etapas de la reingeniería son las siguientes:

- Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos
- Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés
- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados

- Reingeniería de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos
- Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos)
- Procesos posteriores de mejora continua

Al llevar a cabo la Reingeniería el cambio se vuelve constante; y se dan diferentes tipos de cambio en las organizaciones como las siguientes:

- Cambian las unidades de trabajo de departamentos funcionales a equipos de proceso
- Los oficios cambian de tareas simples a trabajo multidimensional
- El papel del trabajador cambia de controlado a facultado
- La preparación para el oficio cambia de entrenamiento a educación
- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza de actividad a resultados
- Cambian los criterios de ascenso de rendimiento a habilidad
- Los valores cambian de proteccionistas a productivos
- Los gerentes cambian de supervisores a entrenadores
- Las estructuras organizacionales cambian de jerárquicas a planas
- Los ejecutivos cambian de anotadores de tantos a líderes

Encargados de hacer la reingeniería

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- Líder.- Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.
- Dueño del proceso.- Es el gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente. Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería.
- Equipo de reingeniería.- Esta formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. Encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades. Se debe formar un equipo por cada proceso en el

que se esté trabajando. Debe tener entre 5 y 10 integrantes, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo y otra parte por personal ajeno al proceso.

- Comité directivo.- Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.
- “Zar”⁵ de la reingeniería.- Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa. Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de reingeniería.

Principales errores en el proceso de Reingeniería

- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo
- No concentrarse en los procesos
- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados
- Conformarse con resultados de poca importancia
- Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de la reingeniería
- Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la Reingeniería
- Escatimar los recursos destinados a la Reingeniería
- Disipar la energía en un gran número de proyectos
- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia

2.2.2 BENCHMARKING

Antecedentes del Benchmarking

En 1982 en una reunión de especialistas en capacitación y desarrollo organizacional de Xerox fue donde se utilizó la expresión Benchmarking competitivo por primera vez, en la discusión sobre la diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y la de sus competidores. Se identificaron estándares específicos de mediciones en áreas tales como los costos de producción, tiempo de los ciclos, costo de operaciones, precios de ventas y características de los productos, y el rendimiento de los productos Xerox se clasificó con respecto a los principales competidores en el mercado según dichos parámetros.

Xerox continuó desarrollando el concepto de Benchmarking competitivo durante los años 80, estableciendo capacitación formal en el tema y presentándoles el concepto a otros. Otras compañías comenzaron a usar la palabra en 1983, pero no fue hasta fines de los años 80 cuando Benchmarking comenzó a convertirse en lo que es hoy. Hasta ese entonces, el concepto aún no estaba muy extendido, sin embargo, hubo dos eventos que motivaron su diseminación:

⁵ Terminó usado para referirse a personas o instituciones que poseen gran poder, y actúan como autócratas.

El primero fue la introducción del Premio Nacional de la Calidad Malcom Baldrige cuyo propósito es promover los conocimientos de calidad, reconocer los logros en calidad de las compañías estadounidenses y hacerles publicidad a las estrategias exitosas de calidad.

El otro evento significativo tuvo lugar en 1989, Robert Camp, de Xerox, escribió el libro *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, en el cual describe en forma detallada sus siete años de experiencia en actividades de Benchmarking en Xerox. Esta fue la primer descripción detallada del Benchmarking en acción, disponible para el comercio en general.

Definición de Benchmarking

El Benchmarking “es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”⁶

El Benchmarking es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación con lo mejor de lo mejor; este se clasifica en tres tipos:

1. Benchmarking interno

Es donde las empresas comienzan comparando internamente sus prácticas comerciales. Aunque no es probable que se descubran las mejores prácticas de manera interna, identificar las mejores practicas comerciales internas es un punto de partida excelente.

El argumento más poderoso para efectuar un Benchmarking interno es que, a pesar de que forman parte de la misma organización, las diferencias geográficas, de enfoque organizacional y cultura casi siempre dan como resultado diferencias en los procesos. Como consecuencia del descubrimiento de innovaciones locales, muchas empresas han sido capaces de obtener una ventaja rápida al transferir dicha información a otras operaciones dentro de la empresa.

2. Benchmarking competitivo

Se orienta a hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos. La ventaja clave es que la competencia emplea tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios.

3. Benchmarking funcional o genérico

Se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo, sin embargo, las organizaciones comparadas pueden ser o no ser competidores directos. El objeto es revelar la mejor practica de una compañía reconocida como líder en un área específica, se aplica en general y se le denomina genérico porque se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan.

Proceso del Benchmarking

⁶ [Intraremington.remington.edu.co/admón./und5ben.htm](http://intraremington.remington.edu.co/admón./und5ben.htm) “Trabajo de administración” Unidad 5

Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking

- Definir quienes son los clientes para la información del Benchmarking
- Determinar las necesidades de información de Benchmarking de los clientes
- Identificación de factores críticos de éxito
- Diagnóstico del proceso de Benchmarking

Formación de un equipo de Benchmarking

- Consideración de Benchmarking como actividad de equipo
- Tipos de equipos de Benchmarking
 - a. Grupos funcionales de trabajo
 - b. Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales
 - c. Otros equipos
- Quienes son los involucrados en el proceso de Benchmarking
 - Especialistas internos
 - Especialistas externos
 - Empleados
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de Benchmarking
- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de Benchmarking
- Capacitación
- Calendarización
- Identificación de socios del Benchmarking
 - Establecimiento de red de información propia
 - Identificar recursos de información
 - Buscar las mejores prácticas
 - Redes de Benchmarking
 - Otras fuentes de información
- Recopilar y analizar la información de Benchmarking
 - Conocerse
 - Recopilar la información
 - Organizar la información
 - Análisis de la información
- Actuar

Producir un informe de Benchmarking
Presentación de resultados a los clientes de Benchmarking
Identificar posibles mejoras de productos y procesos
Visión del proyecto en su totalidad

2.2.3 COACHING

Antecedentes del Coaching

En las décadas de los 50's y 60's aproximadamente se desarrollaron unos programas de educación para adultos en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje que establecen que el auto concepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros y afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada Coaching.

Además el Coaching tiene especial vinculo con la psicología deportiva la cual basa algunos de sus principios en rendir al máximo nuestro potencial, establecer y alcanzar nuestros objetivos y convertirse en un magnifico jugador de equipo.

El Coaching está relacionado con el principio de la psicología deportiva que advierte que primero está el atleta y luego ganar. Los principios del Coaching no son nuevos, lo nuevo es su enfoque hacia la tutoría en sus tres aspectos: personal, ejecutivo y empresarial.

Podemos decir que el Coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente. Este auge surgió como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, compañías y organizaciones, y como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado global.

Definición de Coaching

Procede del término inglés *to coach*, entrenar y coach es el proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más feliz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades; el Coaching es un sistema de preguntas por el cual el coach ayuda al coachee a sacar lo mejor de si mismo.

Características del Coaching

Concreta.- Se focaliza en conductas que pueden ser mejoradas. Se utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que esta haciendo "coacheada" a ser específica. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa.

Interactiva.- En este se intercambia información; se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

Responsabilidad compartida.- Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño.

Forma específica.- Esta determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información.

Respeto.- El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

Elementos del Coaching

Valores.- Tiene base fundamental en los valores, si no se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

Resultados.- El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

Disciplina.- A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.

Entrenamiento.- No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleven a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Proceso del Coaching

Esta parte de la premisa de que el coachee es el individuo que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones que enfrenta. En vez de enseñar asiste al coachee a aprender de sí mismo. El proceso requiere básicamente de los siguientes 5 pasos:

1. Observar.- Será fundamental para que el coachee encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
2. Toma de conciencia.- El coach centrará al coachee en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
3. Determinación de objetivos.- Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
4. Actuar.- Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El coach acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
5. Medir.- Es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

2.2.4 MENTORING

Antecedentes del Mentoring

Homero refleja en su historia una de las más antiguas tentativas de Mentoring. En la antigua Grecia, era costumbre que los jóvenes ciudadanos (hombres) se emparejaran con personas mayores con la esperanza de que cada joven aprendiera y emulara los valores de su mentor. Normalmente solía ser un amigo del padre o un pariente del joven.

Los griegos fundamentaban esta relación en las bases del principio humano de supervivencia. Los humanos aprenden habilidades,, cultura y valores directamente a partir de otras personas a quienes respetan o admiran, los cuales se convertían en sus mentores; es de este modelo de donde surge el Mentoring.

Definición del Mentoring

Gordon F. Shea (1994)⁷, describe el modelo de Mentoring de la época industrial con las siguientes características:

- Un solo objetivo: Enfoque exclusivo para tener una carrera ascendente. El modelo asume que los empleados buscaban subir en la escalera jerárquica de la organización.
- La percepción de que un mentor es un protector.
- La tendencia de clonar personas que se parezcan en aspecto, pensamiento y actuación a los directivos. De esta forma se anima a los directivos a compartir su particular visión y cultura de la organización y a hacer que tengan aspiraciones similares en su carrera.
- Es fundamentalmente elitista. Visto más como una estrategia para asimilar el personal con alto potencial que como una herramienta para descubrir o desarrollar talentos a través de la mano de obra.
- No se contemplaba la posibilidad de que cada persona tuviera objetivos individuales.
- Preocupación por el trabajo racional; resolver problemas de forma lógica y puestos de trabajo sencillos; a veces solían utilizar un Mentoring informal por un supervisor o profesional técnico, quien decidía ayudar, normalmente, a un joven o subordinado con menos experiencia.
- Tendencia a clasificar a las personas por el trabajo que realizan. Los compañeros que abarcaban el modelo de la era industrial a menudo fallaban en la exploración de la personalidad, las aspiraciones, el talento y las experiencias de los empleados.

Algunos de los factores que convergen para hacer del Mentoring una metodología de formación muy actual son los que David Clutterbuck y David Megginson (1995), describen en su obra *Mentoring in Action Practical Guide for Managers*:⁸

⁷ www.gestion2000.com/pdflibros/8768.pdf

⁸ www.gestion2000.com/pdflibros/8768.pdf

- Reducción en la capacidad del personal.- Muchas organizaciones tienen poco presupuesto para acciones internas o para enviar gente a cursos externos, además de una creciente demanda por parte de la dirección por incrementar de forma relevante e inmediata la aplicación del aprendizaje.
- Moverse hacia organizaciones que aprenden. Crear o pasar a una empresa que aprende supone que los individuos han de tomar responsabilidades no solamente en su trabajo sino también en su aprendizaje. Esto no es fácil y debe hacerse por fases.
- Nuevo paradigma de carreras. En las organizaciones contemporáneas cada individuo está más presionado para dirigir su propia carrera. Están obligados a trazar su propio camino y, para esto ayuda tener una persona al lado que escuche y aconseje.

Es un proceso de aprendizaje por el que una persona asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional.

El Mentoring es una de las herramientas de aprendizaje disponibles más poderosas para los individuos y las organizaciones. A veces, el Mentoring se usa como Coaching, tutoría o consultoría. Esta confusión es debida a que hay dos escuelas de pensamiento diferenciadas, la tradicional norteamericana y la europea.

Perspectiva Europea del Mentoring

Aquí dicen que el Mentoring sucede cuando una persona ayuda a otra en su desarrollo, a adquirir nuevas habilidades, interiorizar puntos de vista y a desarrollar su potencial; se destaca la ayuda por parte de un individuo a otro con el objetivo de producir un cambio, a nivel cognitivo, actitudinal o de habilidad.

También se establece como una relación privada entre dos individuos basada en un mutuo deseo para el desarrollo hacia un objetivo organizacional. Se dice que el Mentoring consiste en que una persona pasa su mayor sabiduría y experiencia a otra.

Perspectiva Norteamericana del Mentoring

En esta se habla del Mentoring como la ayuda que una persona proporciona a otra para que progrese en su conocimiento, su trabajo o su pensamiento; se refleja que el Mentoring es el acto de ayudar a otra persona a aprender.

También se describe como un proceso para facilitar, guiar y animar a la innovación continua, aprendizaje y desarrollo para preparar los negocios en el futuro; el mundo de los negocios, es más eficaz cuando apunta a tres niveles:

1. Los empleados individuales
2. El equipo directivo y otros grupos de empleados
3. La organización entera y su cultura

2.2.5 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Antecedentes de la Inteligencia Emocional

Aunque el “boom” de la Inteligencia Emocional se produce en la segunda mitad de los años 90, los principales autores del tema relatan antecedentes de décadas anteriores. Goleman menciona las investigaciones realizadas por David McClelland, las cuales en los años 50-60 condujeron a la formulación de su teoría de la motivación sobre las 3 necesidades: poder, logro y afiliación.

Según Goleman, McClelland realizó hallazgos importantes en sus investigaciones, que publicó a inicios de los años 70, que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral, profesional o en una carrera directiva y cuestionó fuertemente la falsa creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual. Entre los criterios que planteó McClelland estaba que las aptitudes académicas tradicionales como las calificaciones y los títulos no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida, en su lugar, McClelland proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la disciplina, por ejemplo.

Un artículo de McClelland publicado en 1973 propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medir la excelencia, un sistema que se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo concreto que está llevando a cabo. Desde esa nueva perspectiva, una competencia es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.

Definición de Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es un conjunto específico de aptitudes que se hallan implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social. Las emociones aportan importantes implicaciones en las relaciones sociales, sin dejar de contribuir a otros aspectos de la vida. Cada individuo tiene la necesidad de establecer prioridades, de mirar positivamente hacia el futuro y reparar los sentimientos negativos antes de que nos hagan caer en la ansiedad y la depresión. En el ámbito de la psicología admite la consideración de la inteligencia porque es cuantificable; constituye un aspecto de la capacidad individual para llevar a cabo razonamiento abstracto y adaptación al entorno; la inteligencia emocional se pone de manifiesto cuando operamos con información emocional.

La inteligencia emocional es un conjunto de talentos o capacidades organizadas en cuatro dominios:

- Capacidad para percibir las emociones de forma precisa, es decir, capacidad de percepción
- Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y razonamiento

- Capacidad para comprender las propias emociones y las de los demás, es decir, empatía
- Capacidad para controlar las propias emociones

Estas pueden ser aprendidas con el tiempo y la práctica

El concepto de inteligencia emocional tiene un precursor en el concepto de Inteligencia Social del psicólogo Edgard Thorndike que en 1920 la definió como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”⁹

La expresión inteligencia emocional la introdujeron por primera vez en el campo de la Psicología en 1990 los investigadores Peter Salovey y Jonh D. Mayer definiéndola como “la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo”²¹

Este concepto se presentó por Daniel Goleman (1995), en su libro La Inteligencia emocional en la empresa y se refiere a ella como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”²¹

Considera cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos: Aptitud Personal (Auto-regulación, Auto-conocimiento y Motivación) y Aptitud Social (Empatía y habilidades sociales)

Los principios de la Inteligencia emocional son:

1. Percepción.- Cualquier cosa que incorporemos por cualquiera de nuestros sentidos
2. Retención.- Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva o capacidad de almacenar la información y el recuerdo o capacidad de acceder a esa información almacenada
3. Análisis.- Función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información
4. Emoción.- Cualquier forma de comunicación o acto creativo
5. Control.- Función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

Daniel Goleman (1999), determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional de trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

⁹ es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional

Se habla de que una persona al entrar en la organización para que pueda dar lo mejor de si, se necesita que:

1. Tenga sus útiles de trabajo y sepa que tiene que hacer
2. Que sepa como hacerlo
3. Debe sentir que lo que hace tiene un valor significativo
4. Debe saber que esta contribuyendo y,
5. Se le debe reconocer

Las competencias emocionales decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas se clasifican en cuatro categorías:

1. Auto-conciencia.- Habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y se desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.
2. Auto-regulación.- Habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: Auto-control, contabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.
3. Empatía.- Las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes lo rodean. En esta categoría se miden y desarrollan; la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.
4. Socialización.- Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta categoría son: desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación de equipo.

2.2.6 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Antecedentes del Desarrollo Organizacional

El origen del Desarrollo Organizacional se ubica como un aprendizaje embrionario o de gestación porque se da con diversos estudios, se habla de el entrenamiento de equipos en una misma organización en los laboratorios T GROUPS del NTL, en Bethel EUA, a partir de 1974 y de ahí hasta el final de esa década y continuando en 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente; y también se considera a los trabajos de investigación de acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el Research Center of Group Dynamics fundado por Kurt Lewin en 1945, en el MIT y en el que colaboraron

inicialmente Douglas McGregor, Rohald Lippit, John French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann y Rensis Likert. Es así que en la Detroit Edison Company se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de acoplamiento.

Definición del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional estudia y entiende tanto la dinámica humana como también los procesos que existen en la empresa, para que ambos elementos se complementen y logren conjuntamente los objetivos que la empresa requiere alcanzar.

Este es considerado por diferentes autores como Beckhard (1969), lo define como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”¹⁰

Para Bennis (1969), el D.O. es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”¹¹

Blake y Mouton (1969), visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia.

El Desarrollo Organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo, de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

Este requiere una visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilidad con las condiciones del medio externo, un contrato consciente y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones, así como la institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

Características del Desarrollo Organizacional

- La construcción de equipos
- Tiene valores humanos
- Su orientación es sistémica
- Utiliza agentes de cambio

¹⁰Beckhard, R 1969 *Organization Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley, Reading, MA.

¹¹ Beckhard, R 1969 *Organization Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley, Reading, MA.

- Soluciona problemas
- Su aprendizaje es por medio de la experiencia
- Retroalimentación
- Se orienta a la contingencia

Valores del Desarrollo Organizacional

- Respeto a las personas.- Se considera a todas las personas, como el elemento más valioso de la organización, como personas responsables, y se les trata con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo.- Se busca una organización eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.
- Igualdad de poder.- Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual.
- Confrontación.- No se pueden esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.
- Participación.- Entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio.

Intervenciones del Desarrollo Organizacional

- Capacitación en sensibilidad.- Son grupos de capacitación que buscan cambiar el comportamiento mediante la interacción de grupos no estructurados.
- Retroalimentación a través de encuestas.- Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue su análisis y se sugieren medidas alternativas o estrategias de acción.
- Consultoría del proceso.- El consultar proporciona al cliente elementos de juicio respecto a lo que sucede en la organización o en su entorno, así como en la organización y sus empleados y/o en la organización y sus clientes e identifica los procesos que requieren mejoramiento.
- Construcción de equipos.- Utiliza actividades específicas para convertir a los grupos de trabajo en verdaderos equipos de trabajo, con mucha interacción para incrementar la confianza, la apertura y la franqueza entre los miembros.

- Desarrollo entre grupos.- Ayuda a corregir el conflicto disfuncional entre los grupos, tratando de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los miembros de los grupos tienen entre unos y otros.

BENEFICIOS DEL D.O.	LIMITACIONES DEL D.O.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en toda la organización ▪ Mayor motivación ▪ Mayor productividad ▪ Mejor calidad de vida en el trabajo ▪ Mayor satisfacción en el empleo ▪ Mejor resolución de conflictos ▪ Mejor trabajo en equipo ▪ Compromiso con los objetivos ▪ Incremento del deseo de cambio ▪ Reducción del ausentismo ▪ Menor rotación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consume mucho tiempo ▪ Es costoso ▪ Demora la recuperación de la inversión ▪ Posibilidad de fracaso ▪ Posibilidad de invasión de la privacidad ▪ Posibilidad de daños psicológicos ▪ Conformismo potencial ▪ Énfasis en el proceso grupal más que en el desempeño ▪ Posible ambigüedad conceptual ▪ Difícil de evaluar

2.2.7 KNOWLEDGE

Definición de Knowledge

Es también conocido como gestión o administración del conocimiento; este pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros para que pueda ser utilizado como recurso disponible para otros en la organización.

Implica la conversión del conocimiento tácito (que sabe un trabajador específico), en explícito (conocimiento documentado y replicable), para convertirlo en un activo estratégico de la organización y también implica la adecuada explotación de datos e información para transformarlos en conocimiento y entendimiento.

Usualmente el proceso requiere técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, la tecnología permite apoyar la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

Utiliza herramientas y técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y para facilitar la toma de decisión y la reducción de riesgo; se dice que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital.

El Knowledge presenta básicamente los siguientes objetivos:

- Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente
- Facilitar la creación del nuevo conocimiento
- Iniciar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para producir buen funcionamiento del negocio

Proceso del Knowledge

El proceso del Knowledge consta de 3 partes:

- La creativa que se comienza interactuando con los clientes, aprendiendo en el trabajo, identificando las lagunas de conocimiento, efectuando investigaciones y análisis para llenarlas
- Después se organiza el conocimiento que significa introducirlo en una base, compuesta principalmente por personal operativo y por ejecutivos
- Su aplicación consiste en poner muy rápidamente los procedimientos prácticos al servicio del personal, los clientes y los socios externos.

Para poder implementar el Knowledge dentro de la organización se requiere tener en cuenta las siguientes características.

1. Tener un proceso tradicional
2. Controlar el proceso
3. Analizar los errores y desviaciones
4. Documentar
5. Acción
6. Interacción

2.2.8 CALIDAD TOTAL

Antecedentes de la Calidad Total

La Calidad Total como concepto, tuvo su origen en Japón donde ahora es una especie de religión que todos quieren practicar.

El control de la calidad se practica desde hace muchos años en Estados Unidos y en otros países, pero los japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alto grado de sus exportaciones para obtener divisas que les permitieran comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta de que para sobrevivir en un mundo cada

vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania, esto llevó a perfeccionar el concepto de calidad. Para ellos debería haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior.

Definición de la Calidad Total

Es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente.

Ishikawa la define como: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad."¹²

La calidad total se considera una estrategia decisiva en la gestión moderna gerencial para hacer frente a la incertidumbre, al riesgo del entorno y a la competencia.

Según la Organización Internacional para la estandarización (ISO), la Calidad Total es una forma de dirigir una organización, que pretende la participación de todos los empleados para mejorar: la calidad de sus productos o servicios, la calidad de sus actividades y la calidad de sus objetivos con el fin de conseguir la satisfacción de los clientes, la rentabilidad a largo plazo de la organización y los beneficios para los empleados de acuerdo con las exigencias de la sociedad en general.

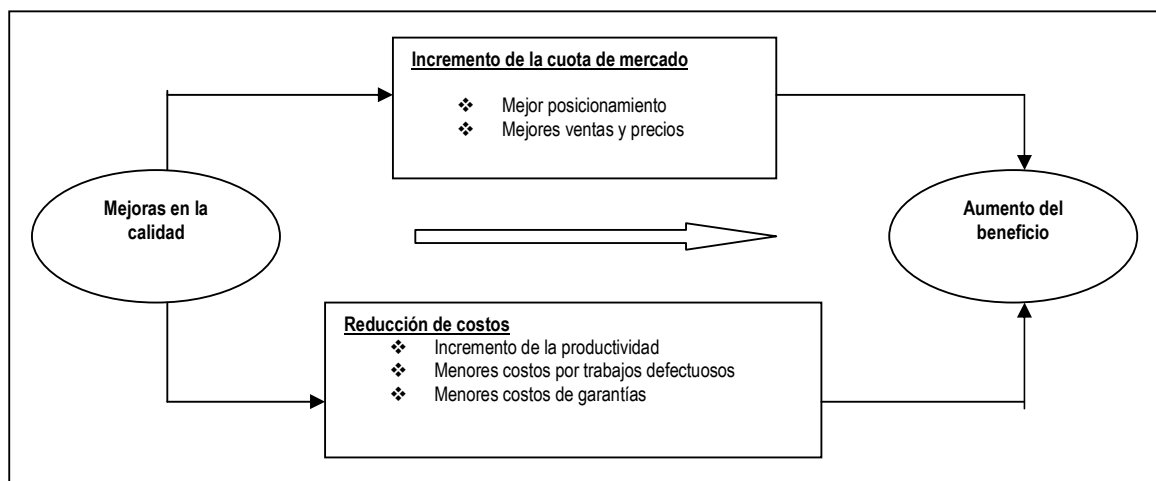


Figura 7. En esta figura se representa la relación existente entre las mejoras de calidad y el aumento de beneficio de las empresas.

¹² Es.wikipedia.org/wiki/Calidad_total

Evolución del concepto de calidad

A lo largo de la historia el término de calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, se describirán cada una de las etapas de calidad y cuáles serán los objetivos a perseguir.

A continuación se presenta esa evolución de acuerdo al número de etapas por las que a transcurrido el concepto.

Etapas	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello	Satisfacer al cliente Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad	Satisfacer un gran demanda de bienes Obtener beneficios
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia+Plazo= Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar los costos mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Posguerra (Resto del mundo)	Producir cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	Satisfacer al cliente Prevenir errores Reducir costos Ser competitivo

Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	Satisfacer tanto al cliente externo y al interno Ser altamente competitivo Mejora continua
---------------	--	--

Figura 8. En esta figura se puede observar la evolución a través de la historia del concepto de calidad. Trabajo Calidad Total. Ricardo Hernández, (2003).

Factores de la calidad total

- ❖ Calidad como satisfacción al cliente. La calidad de los productos es la base para la satisfacción del cliente; por otra parte, el concepto de fidelizar a los clientes, es fundamental dentro de la política de cualquier empresa y se busca que el comprador repita su opción de compra.

La Calidad Total propone buscar el beneficio común. Para que la empresa satisfaga las expectativas del cliente debe tener en cuenta que el cliente es quien tiene el poder de compra, decide si el producto es adecuado o no e indica lo que quiere. Debemos distinguir dos tipos de clientes, el interno y el externo.

- ❖ Cliente interno. En la Calidad Total el concepto de satisfacción se amplía a todo el personal de la empresa de modo que cada individuo es cliente y a la vez proveedor de otro en otra área o departamento.
- ❖ La mejora continua. La mejora se debe hacer continua, es decir, nunca hay que parar, permitiendo involucrar a todo el personal, con una visión optimista de las capacidades humanas en cuanto que las personas son consideradas capaces de alcanzar niveles de calidad cada vez mayores.

Mejorando la manera de hacer los procesos de manera continua, conseguiremos el éxito. Se debe entender que este se vinculará directamente con el conocimiento de los clientes, de la competencia y de los procesos de organización como fuente de información que permita adaptaciones y mejoras, pero también consigo mismo conociendo y potenciando sus fortalezas así como las debilidades que debe corregir y superar.

- ❖ Mejora de los procesos. La mejora continua se basa en la utilización de herramientas de control de la calidad tanto en las actividades de producción como en la gestión empresarial, así como en tener como prioridad la búsqueda de las causas de los problemas.
- ❖ Participación del personal. Se trata de obtener una implicación por parte del personal en las actividades de mejora. Tomando como punto principal la participación de los empleados de la empresa, se podrá alcanzar la deseada competitividad.

- ❖ Innovación. Para conseguir una posición estable en el mercado, es esencial desarrollar un proceso global de innovación y renovar y actualizar los estándares de satisfacción del cliente.

Dado que el cliente cada vez exige niveles de satisfacción más elevados se plantea casi como obligatoria la continua innovación y mejora del producto.

La innovación es una variable de mejora hacia la Calidad Total para poder así alcanzar una ventaja competitiva y ser un elemento motivador para la integración de la totalidad de las personas que la constituyen.

2.2.9 EMPOWERMENT

Definición de Empowerment

El Empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información.

Es una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo. Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Para llevarlo a cabo, se requiere tener una visión que nos indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla. Además es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito.

Los sistemas de comunicación deben ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos.

El Empowerment se define como el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Para que se pueda dar el Empowerment en una organización se deben promover las siguientes premisas en todos los niveles de la misma:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados

- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos
- Control sobre las condiciones de trabajo
- Autoridad para actuar en nombre de la empresa
- Esquema de evolución por logros

Factores que ayudan al desarrollo del Empowerment

Para el desarrollo del Empowerment se deben considerar los siguientes puntos:

- Planes de carrera y desarrollo.- Los sistemas de información pueden infundir en las personas un sentido de poder. Estos deben revisarse y ajustarse continuamente.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo.- Los líderes tienen un gran impacto sobre el grado de iniciativa que fomentan, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan.
- Desarrollo de técnicas para resolver problemas y entrenamiento en habilidades interpersonales.- El personal debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta. Generalmente se necesita el entrenamiento en habilidades a medida que los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades.
- Desarrollo de habilidades para el servicio al cliente.- Las empresas con Empowerment se concentran en las habilidades de servicio a clientes, debido a que su personal de primera línea representa a la empresa ante el cliente. Una empresa que tenga Empowerment proporciona el entrenamiento que el personal de servicio de primera línea necesita para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.
- Áreas de soporte técnico.- Se debe de considerar el personal de los grupos de apoyo, esto puede ayudar a la gente de primera línea a desarrollar un sentido de responsabilidad y de posesión del puesto. Se requiere un continuo entrenamiento y apoyo de la gerencia para ayudarlos a asumir nuevos papeles. La gente toma gradualmente una mayor parte de las responsabilidades de los grupos de apoyo.
- Equipos de trabajo.- El equipo autodirigido, organiza a las personas en forma tal, que sean responsables por un cierto rendimiento o área. El equipo toma muchas de las responsabilidades asumidas anteriormente por los supervisores, tales como asignación de trabajo con autodirección, que es una forma excelente de energizar a personas cuyos puestos actuales tiene un alcance limitado.

Para poder lograr que la gente haga más o por lo menos lo que se espera de ellos, debe exigírseles más. Se dice que la gente hace lo que se espera que hagan, lo cual evidentemente ayuda, a que si se espera que la gente de todo de si, esta hará todo lo posible para conseguir los resultados esperados. Por lo tanto se debe de trabajar en forma activa.

Elementos del Empowerment

Para integrar a la gente al Empowerment hay 3 elementos importantes a fortalecer:

1. Las relaciones; deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.
2. La disciplina; es preciso fomentar: el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; la definición de roles, es determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones.
3. El compromiso; debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Incluye lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones, en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

2.2.10 ABC COSTING

Antecedentes del ABC Costing

El costeo por actividades aparece a mediados de la década de los 80, sus promotores son Cooper Robin y Kaplan Robert, determinando que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo y el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo y el costo de las materias primas; este mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentado en el uso de recursos, así como organizando las relaciones de los responsables de los Centros de Costos, de las diferentes actividades.

El modelo ABC permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión de ellas por actividad, entendiendo por actividad lo que hace una empresa, la forma en que los tiempos se consumen y las salidas de los procesos, es decir, transformar recursos en salidas.

Definición del ABC Costing

El método ABC analiza las actividades de los departamentos indirectos dentro de la organización para calcular el costo de los productos terminados. Y analiza las actividades porque reconoce dos verdades evidentes:

1. No son los productos sino las actividades las que causan los costos
2. Son los productos los que consumen las actividades

Consiste en asignar los gastos indirectos de fabricación a los productos siguiendo estos pasos:

- Identifica y analiza por separado las distintas actividades de apoyo que proveen los departamentos indirectos.

- Asigna a cada actividad los costos que les corresponden creando así agrupaciones de costo homogéneas en el sentido de que el comportamiento de todos los costos de cada agrupación es explicado por la misma actividad
- Ya que las actividades han sido identificadas y sus respectivos costos agrupados, entonces se deben encontrar las medidas de actividad que mejor expliquen el origen y variación de los gastos indirectos de fabricación

Las medidas de actividad son medidas competitivas que sirven como conexión entre las actividades y sus gastos indirectos de fabricación respectivos y que se pueden relacionar también con el producto terminado. Cada una de ellas debe estar definida en unidades de actividad perfectamente identificables

Estas son conocidas como “cost drivers” que son los que causan que los gastos indirectos de fabricación varíen. Como ejemplo se pueden mencionar estos:

- Número de proveedores
- Número de ordenes de producción hechas
- Número de entregas de material efectuadas
- El objetivo primordial de este método es hacer conciente a la Alta Gerencia y a toda la organización del papel que juegan los departamentos indirectos dentro del proceso productivo y de cómo los gastos indirectos de fabricación incurridos en dichos departamentos contribuyen al éxito de toda empresa.

Objetivos principales del ABC Costing

- Medir los costos de los recursos utilizados al desarrollar las actividades en un negocio o entidad
- Describir y aplicar su desarrollo conceptual mostrando sus alcances en la contabilidad gerencial
- Ser una medida de desempeño, que permita mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas
- Proporcionar herramientas para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.

Beneficios del ABC Costing

- Visualizar los logros sobre los costos de los productos y descubrir las faltas en las asignaciones de recursos, por lo tanto de costos.
- Precisar la manera de valuar o no las actividades
- La información confiable, para soportar decisiones estratégicas
- Alienta el trabajo en equipo en las áreas de Producción y Contabilidad, ya que sin ello no se puede tener la idea clara de Ingeniería de Producción y la diversidad de Costos, surgiendo la interacción de áreas
- Identifica y precisa los costos de cada actividad
- Para lograr la identificación de costos por actividad se necesita una revisión de estructura, en cuanto a áreas y niveles de responsabilidad de la organización.

2.2.11 CAPITAL INTELLECTUAL

Antecedentes del Capital Intelectual

Este concepto se ha ido incorporando en los últimos años para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

Johnson y Kaplan en 1987, utilizan por primera vez el término afirmando que el valor económico de una organización no es únicamente la suma de los valores de sus activos tangibles, sino que incluye el valor de activos intangibles como el stock de productos innovadores, el conocimiento de procesos de producción flexibles y de alta calidad, el talento de los empleados, la fidelidad del cliente, la sensibilidad hacia el producto, la confianza en los proveedores.

Definición de Capital Intelectual

Para Brooking (1997), capital intelectual se refiere a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.¹³

Edvinsson (1996), presenta el concepto de capital intelectual mediante la utilización de una metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros,) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo.”³⁸

Steward (1997), define el capital intelectual como “material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor: Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota triunfa”³⁸

El capital intelectual puede dividirse en cuatro categorías según Brooking (1997):

1. Activos de mercado
2. Activos de propiedad intelectual
3. Activos centrados en el individuo
4. Activos de infraestructura

Elementos del Capital Intelectual

1. Capital humano.- Capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta; este no puede ser propiedad de la compañía.
2. Capital organizacional.- Se incluye todo aquel elemento de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre estos están las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual), y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material

¹³ www.gestiondelconocimiento.com

3. Capital relacional.- Se refiere a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de esa empresa, o a los clientes fijos de está y la relación empresa-cliente; los procesos de organización, producción o comercialización del producto.

La fórmula adecuada para gestionar el capital intelectual es un factor determinante para el progreso de la empresa.

2.2.12 JUSTO A TIEMPO (JIT)

Antecedentes del JIT

El Justo a tiempo ganó importancia mundial en los años 70, pero algo de su filosofía data de 1900 en los Estados Unidos. Henry Ford utilizó el concepto Justo a tiempo al racionalizar sus ideas de ensambles móviles para fabricar automóviles.

Aunque los elementos de Justo a tiempo estaban siendo utilizados por la industria japonesa desde inicios de 1930, los inicios del Justo a tiempo surgen en las funciones de aprovisionamientos de los astilleros japoneses. El exceso de capacidad de los fabricantes de acero permitía entregas muy rápidas a los constructores de barcos. Dichos constructores aprovecharon la situación haciendo que sus proveedores suministraran en menores cantidades con mayor frecuencia, con lo que se conseguía reducir sustancialmente los inventarios de materia prima.

Aunque ya había otras compañías en Japón que aplicaban conceptos y técnicas JIT, el sistema de producción Toyota se mostró como uno de los sistemas de producción Justo a tiempo más avanzados, con ideas muy innovadoras sobre la producción en la industria repetitiva; El método Justo a tiempo es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También es conocido como método Toyota o JIT (Just in Time). El Justo a tiempo comienza como el sistema de producción Toyota en la industria automotriz.

Definición del Justo a tiempo

Es un conjunto integrado de actividades, diseñado para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados; se basa en la lógica de que nada se producirá hasta cuando se necesite.

Es una filosofía industrial de eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución, o sea eliminación de actividades que no agreguen valor al cliente.

Este se compone de equilibrio, sincronización, flujo, calidad y participación de los empleados.

Objetivos principales del justo a tiempo

- Reducir el costo de almacenamiento
- No tener stock muerto o innecesario
- Minimizar tiempos de entrega
- Minimizar inventarios

- Se busca una cultura de cero errores
- Busca que no existan averías, tiempos muertos en recorridos y tiempos muertos en cambio de herramientas.

El Justo a tiempo implanta el sistema de las 5S ya que busca trabajo de calidad y necesita un entorno limpio, seguro y permanente.

También se apoya en el método SMED (Single, Minute Exchange of Die), que busca reducir el tiempo de cambio de herramientas aportando ventajas competitivas para la empresa:

- Reduce el tiempo de preparación de producción
- Reduce el tamaño del inventario en más del 25%
- Reduce el tamaño de los lotes de producción
- Produce en el mismo día varios modelos en la misma maquina o línea de producción
- Produce lotes pequeños
- Reduce inventarios
- Permite tiempos de entrega más cortos
- Busca tener tiempos de cambio más fiables
- Pretende obtener una carga más equilibrada en la producción diaria.

También se ayuda del TPM (Total Productive Maintenance), que es mantener todas las instalaciones en buen estado, penalizando lo menos posible la producción, implicando a todo el mundo. Los resultados de su aplicación son casi siempre sorprendentes y es posible conseguir en términos de calidad un acercamiento a un nivel de PPM (partes por millón de defectos) en proceso.

Hace uso de SPC (Static Process Control), para garantizar y corregir a tiempo el proceso.

El aprovisionamiento dentro y fuera de la fábrica se realiza mediante una ficha de papel asociada a un recipiente llamada kanban.

Beneficios del Justo a tiempo

- La reducción en tiempo de producción
- El aumento de productividad
- La reducción en costo de calidad
- La reducción en precios de material comprado
- La reducción de inventarios
- La reducción del tiempo de alistamiento que es el tiempo que se requiere para pasar de un producto de calidad a otro producto de calidad.

Elementos del Justo a tiempo

La filosofía del justo a tiempo considera como sus elementos los siguientes:

1. Calidad en la fuente. Significa hacer las cosas bien desde el principio y, cuando algo sale mal detener el proceso o la línea de ensamble de inmediato. Los trabajadores de la fábrica se convierten en sus propios inspectores, responsables personalmente de la

calidad de sus productos. Los trabajadores se concentran en una parte del trabajo a la vez para poder detectar problemas de calidad.

Este elemento esta compuesto de tres pasos importantes a seguir:

- Definir los requisitos.- Se deben cumplir con los requisitos que satisfacen a sus clientes internos y externos.
 - Controlar el proceso.- Se sirve de dos elementos; el primero es la participación del operario convirtiéndose en su propio inspector y el segundo es la solución de problemas que comienza al conocer la verdadera magnitud del problema.
 - Mantener el control del proceso.- Una vez logrado el control del proceso hay que mantenerlo, integrando 3 aspectos: la participación de los operarios, el control estadístico del proceso y la autoprotección.
2. Equilibrio de procesos. Se refiere a que la producción no debe ser equivalente a la capacidad de producir sino que debe adaptarse a lo que se necesita; utiliza dos ideas:
 - Tiempo de ciclo que es una medida del índice de la demanda, el principio del tiempo de ciclo dice que el ritmo de producción debe ser igual que el índice de la demanda.
 - Carga nivelada que significa hacer funcionar las maquinas con la rapidez adecuada, tiene que ver con la producción de un articulo a la frecuencia correcta.
 3. Operaciones coincidentes. En la producción JIT, es necesario que la fábrica se organice por productos. Las maquinas se deben dedicar total o parcialmente a una familia de productos y se deben disponer en el orden en que van a cumplirse las operaciones para esa familia de productos, es decir se asegura el flujo en que la operación #2 comienza tan pronto sale la pieza de la operación #1, en realidad el lote se traduce en una pieza.
 4. Tiempo mínimo de preparación. Consiste en aprender a reducir el tiempo de cada alistamiento de maquinas y luego reinvertir el tiempo ahorrado en alistamiento más frecuentes a fin de poder reducir el tamaño de los lotes.
 5. Sistema de control kanban u operaciones eslabonadas. El sistema Toyota conocido como kanban por la palabra japonesa que significa "registro visible", utiliza únicamente dos tipos de tarjetas para indicar la cantidad y el momento de flujo de materiales:
 - Una tarjeta de movimiento que autoriza la transferencia de un recipiente estándar, que contiene una parte específica en la estación de trabajo donde se produjo la parte a la estación donde será usada
 - Una tarjeta de producción que autoriza la producción de un recipiente estándar de una parte especifica en la estación de trabajo desde la cual se ha transferido un recipiente.

Las tarjetas kanban constituyen un sistema sencillo y flexible de programación que fomenta la buena coordinación entre centros de trabajo en la fabricación repetitiva.

6. Compras Justo a tiempo. Así como los clientes y los empleados son componentes clave del sistema JIT, los proveedores también son importantes para el proceso. Si una empresa le informa sus necesidades de materia prima a sus proveedores obtiene un cuadro a largo plazo de las demandas que se harán a los sistemas de producción y distribución. Algunos proveedores están enlazados en línea con un cliente para compartir la programación de la producción y los datos sobre las necesidades de insumos. Esto les permite desarrollar sistemas de nivel de producción. La confianza en el compromiso de entrega del proveedor o del vendedor permite reducciones en los inventarios reguladores. Mantener existencias a un nivel JIT requiere de entregas frecuentes durante el día.

Un mejor resultado es que los proveedores comprendan su propio proceso y que lo controlen de tal manera que hagan las cosas bien la primera vez y reemplacen la inspección con vigilancia.

2.2.13 KANBAN

Antecedentes del Kanban

Es un sistema basado en la manera de funcionar de los supermercados, y que, directa o indirectamente, maneja mucho de la organización manufacturera.

Fue originalmente desarrollado por Toyota en la década de los 50 como una manera de manejo del flujo de materiales en una línea de ensamble. Desde que apareció se ha constituido como un sistema de producción altamente efectivo y eficiente.

Hasta inicios de la década de los 50, muchas empresas japonesas, para producir, realizaban pronósticos sobre la demanda y, según los resultados, colocaban los productos. El mercado no era capaz de consumir tales cantidades, y la clientela no se sentía satisfecha, puesto que sus gustos y preferencias no eran tomados en cuenta. Se producía el efecto látigo; mayor producción, más stock y menor servicio. Para hacer frente a este; ingenieros japoneses hicieron un viaje de estudio en los Estados Unidos, allí observaron la forma de funcionar de los supermercados y descubrieron dos sucesos:

1. Las secciones del supermercado presentan una capacidad limitada de productos, puesta a disposición de los clientes
2. Cuando estos productos alcanzan un nivel mínimo, el responsable saca los productos de almacén y repone la cantidad que ha sido consumida.

Esto despertó en ellos la idea de una tarjeta o etiqueta de instrucción en la cual se muestre la tarea a efectuar y posteriormente, la idea de una nueva técnica de producción, una producción a flujo tenso, en la cual un producto es enviado hacia un puesto de trabajo sólo cuando la orden ha sido emitida por este puesto de trabajo.

Satisfacer la demanda real del público consumidor sería el objetivo principal, al mismo tiempo que minimizar los tiempos de entrega, la cantidad de mercancías almacenadas y los costos; el fin es poder abastecer al cliente de su pedido previsto, el día previsto y a un costo mínimo.

Definición del Kanban

Kanban es un término japonés el cual se traduce como etiqueta de instrucción que para definirlo correctamente deben tomarse en cuenta dos aspectos principales:

1. Kanban como un sistema físico.

Es una tarjeta que contiene toda la información requerida para ser fabricado un producto en cada proceso productivo. Esta se presenta bajo la forma de un rectángulo de cartón plastificado de pequeño tamaño y que va adherido a un contenedor de los productos de los cuales se ofrece información. Contiene información que varía según las empresas:

- ❖ Nombre y código del puesto o maquina que procesará el material requerido
- ❖ Iniciales y código del encargado de procesar
- ❖ Nombre y código del material procesado o por procesar, requerido
- ❖ Cantidad requerida de ese material
- ❖ Destino del material requerido
- ❖ Capacidad del contenedor de los materiales requeridos
- ❖ Momento en el que fue procesado el material
- ❖ Momento en el que debe ser entregado al proceso subsiguiente
- ❖ Número de turno
- ❖ Número del lugar de almacén principal

Puede añadirse o restarse alguna información, lo importante es que está debe satisfacer las necesidades de cada proceso productivo. Su función principal es ser una orden de trabajo la cual debe de cumplirse.

Objetivos del Kanban

A. En cuanto a producción se pueden mencionar los siguientes:

- Dar instrucciones basadas en las condiciones actuales del área de trabajo
- Prevenir que se agregue trabajo innecesario a aquellas órdenes ya empezadas y prevenir el exceso de papeleo y tiempo innecesario.

B. En cuanto a flujo de materiales podemos encontrar los siguientes:

- Se le da prioridad a la producción
- Comunicación más fluida

Para alcanzar estos se hace uso de tres tipos de Kanban:

- ❖ De señal.- Es el primer Kanban a utilizar y sirve como una autorización al último puesto de procesamiento para que ordene a los puestos anteriores a empezar a procesar los materiales.
- ❖ De producción.- También es llamada de trabajo en proceso, indica la cantidad a producir por el proceso anterior. Cuando no puede ser colocada cerca al material, debe de ser colgada cerca del puesto donde este material es procesado.

- ❖ De transporte.- Conocida como de retiro de material, indica la cantidad a recoger por el proceso posterior y se utiliza cuando se traslada un material ya procesado, de un puesto a otro posterior a éste.

2. Kanban como sistema abstracto.

Se deben dar instrucciones constantemente al área de trabajo, instrucciones que pueden ser dadas como se van necesitando. La idea principal es hacer órdenes de lotes pequeños; los japoneses fueron los primeros en eficientizar este proceso que es un sistema innovador de contenedores, tarjetas y en algunos casos de señales electrónicas, que controla un sistema de producción conocido como justo a tiempo.

Es una técnica de producción en la cual se dan instrucciones de trabajo mediante tarjetas a las distintas zonas de producción, instrucciones constantes que van de un proceso a otro anterior a éste, y que están en función de los requerimientos del cliente, es decir, se produce sólo para el cliente.

Consiste en producir solo lo necesario; una orden es cumplida solamente por la necesidad de la siguiente estación de trabajo y no se procesa material innecesariamente. Maneja lotes pequeños, los tiempos de alistamiento son cortos y el suministro de materiales es rápido.

Funciones

Estas dependen del enfoque:

- Control de la producción.- Integración de los diferentes procesos, reducción de la supervisión directa.
- Reducción de los niveles de inventario.- A su vez, esta impide el uso de piezas defectuosas y la operación indebida de algún equipo.
- Eliminación de la sobreproducción.- No existen excedentes de producción
- Mejora continua de procesos.- Facilita la participación plena del personal, mejor organización del área de trabajo y una comunicación más rápida entre las distintas zonas de trabajo.
- Minimización de desperdicios

2.2.14 KAISEN

Antecedentes del Kaisen

Después de la Segunda Guerra Mundial (1945), la productividad de la industria japonesa era sumamente baja, comprada con los países occidentales avanzados, incluso menos que Turquía, motivando altos costos, baja exportación y bajos ingresos de la población. Japón padecía de una falta de acumulación de capital, por lo que consideraron importante adoptar medidas de modernización de las industrias.

Juzgaron que más importante era el mejoramiento integral de la productividad que incluía todos los factores de producción. Es por eso que surge el Kaizen como respuesta a la necesidad de resolver problemas de Gestión de operaciones.

Definición del Kaizen

Es la expresión utilizada para definir el modelo japonés de gestión y calidad que traduce la mejora continua de los procesos productivos a través de la introducción permanente de pequeñas correcciones y de implementación sencilla que conducen a la reducción de costos, mejoría de calidad y aumento de la productividad y eficiencia.

El principio básico del Kaizen es incentivar a los colaboradores a tomar los procesos de la organización como forma de identificar áreas potenciales de mejora.

Este método es aplicable a todos los procesos interiores de la organización, como adquisiciones, aprovisionamientos, procesos de control de calidad, procesos de fabricación, servicio al cliente, entre otros.

KAI.- Significa cambio
ZEN.- quiere decir para mejorar

Principios del Kaizen

- ❖ Es enfocado a los procesos
- ❖ Es un proceso orientado al mejoramiento
- ❖ Es un proceso de aprendizaje continuo
- ❖ Se busca ser rápido e imperfecto
- ❖ Las soluciones tienen valor cuando están implantadas
- ❖ Se enfoca en las causas principales de un problema
- ❖ Resolución de las principales causas de un problema

Proceso del Kaizen

1. Entender el lugar de trabajo y sus operaciones
2. Visualizar o ilustrar las operaciones
3. Medir rendimiento y productividad
4. Medir eficiencias y desperdicios
5. Identificar desperdicios y problemas
6. Analizar hallazgos
7. Desarrollar contramedidas
8. Intentar contramedidas
9. Revisar resultados
10. Estandarizar nuevos sistemas

2.2.15 LAS 5 “S”

Es una actividad normal, que nos ayuda a crear una disciplina de trabajo donde la seguridad y la mejora continua forman parte indispensable. Es una práctica utilizada para lograr ambientes

donde se respire la calidad; el método de las 5S es así denominado por la primera letra en japonés de cada una de sus cinco etapas.

Etapas de las 5S

Seiri.- Organización. Separar innecesarios. Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos bajo las siguientes normas:

- Se deshecha todo lo que se usa menos de una vez al año
- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez al mes se aparta
- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez por semana se aparta
- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez por día se deja en el puesto de trabajo
- De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por hora está en el puesto de trabajo al alcance de la mano
- Y Lo que se usa al menos una vez por hora se coloca directamente sobre el operario.

Seiton.- Orden. Situar necesarios. Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos. Se pueden usar métodos de gestión visual pero el más simple es un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con objeto de evitar tanto las pérdidas de tiempo como de energía. Sus normas son:

- Organizar racionalmente el puesto de trabajo
- Definir las reglas de ordenamiento
- Hacer obvia la colocación de los objetos
- Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del operario
- Clasificar los objetos por orden de utilización
- Estandarizar los puestos de trabajo

Seiso.- Mantener la limpieza, estandarización o señalar anomalías. Una vez que el espacio de trabajo está despejado y ordenado es mucho más fácil limpiarlo. El Seiso consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo. El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando incluso anomalías o mal funcionamiento de la maquinaria. Sus normas son:

- Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías
- Volver a dejar sistemáticamente en condiciones
- Facilitar la limpieza y la inspección
- Eliminar la anomalía en origen

Seiketsu.- Este recuerda que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día. Para lograrlo es importante crear estándares. Para conseguir esto, hay que seguir las siguientes normas:

- Hacer evidentes las consignas: cantidades mínimas, identificación de las zonas
- Favorecer una gestión visual ortodoxa
- Estandarizar los métodos operarios

- Formar al personal en los estándares

Shitsuke.- Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas. Es también una etapa de control riguroso de la aplicación del sistema: los motores de esta etapa son una comprobación continua y fiable de la aplicación del sistema y el apoyo del personal implicado.

La aplicación del método de las 5S satisface múltiples objetivos como son:

- ❖ Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
- ❖ Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
- ❖ Mejorar el nivel de limpieza de los lugares de trabajo
- ❖ Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden

Esta aplicación permite mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal al hacer más agradable su lugar de trabajo, reduce el gasto de tiempo y energía, reduce riesgo de accidentes, mejora la calidad de la producción expresa seguridad en el trabajo.

El resultado se mide tanto en productividad como en satisfacciones del personal respecto a los esfuerzos que han realizado para mejorar las condiciones de trabajo. La aplicación de esta técnica tiene un impacto a largo plazo.

CAPITULO 3. EL BALANCED SCORECARD (BSC)

En este tercer capítulo se analiza el Balanced Scorecard como una herramienta administrativa que ayude al cumplimiento de los objetivos de una organización, su implementación, sus elementos y características principales del Balanced Scorecard.

3.1 Qué es el Balanced Scorecard

Fue en el año de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, en la división de investigación de KPMG. Patrocinó un estudio con duración de un año sobre múltiples empresas para medir los resultados en las empresas del futuro. Los participantes en el estudio creían que la dependencia a las mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un valor económico futuro. David Norton, director general de Nolan Norton, actuó como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico.

Representantes de una docena de empresas como Apple Computer, Advanced Micro Device, DuPont, General Electric, entre otras, se reunían bimestralmente durante 1990, con el fin de desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

Al inicio del proyecto analizaron estudios sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, el caso de Analog Devices, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso mostraba la forma en que dicha organización estaba utilizando un cuadro de mando operativo que era relativamente nuevo, que además de utilizar varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos.

Art Schneiderman, que era el vicepresidente de mejora de calidad y productividad en Analog Device, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su organización con el cuadro de mando. Las discusiones del grupo que se encontraba reunido en ese momento condujeron a una expansión de ese cuadro de mando, hasta llegar a los que ahora se conoce como Balanced Scorecard o también llamado Cuadro de Mando Integral.

El nombre de esta herramienta refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externa e interna.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el BSC, no solo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla.

La conclusión del estudio, se dio en diciembre de 1990, donde se documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

El concepto de BSC fue presentado por primera vez en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores llamada Analog Device Inc. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el BSC es un sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar a las empresas.

El BSC proporciona a los directivos de la organización el equipo de instrumentos que necesitan para dirigirse hacia un éxito competitivo en el futuro.

El BSC es un método para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones de la empresa, además es un buen instrumento para medir el desempeño de la organización así como ha demostrado ser una de las herramientas más efectivas par enlazar la visión, la misión y la estrategia, así como ofrece una visión completa de la organización.

Robert Kaplan y David Norton definen al BSC como que "Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las empresas inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en dirigir la última línea para bombear utilidades a corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio." ¹

El BSC busca traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, esta herramienta administrativa mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas las cuales son:

- 1.- Perspectiva Financiera
- 2.- Perspectiva del Cliente
- 3.- Perspectiva del Proceso Interno
- 4.- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Figura 9. En esta figura se representan las cuatro perspectivas que ocupa el Balanced Scorecard para llevarse acabo en la organización y de esta manera lograr el éxito.²

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "El cuadro de mando integral", Ediciones Gestión 2000, 1996.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, "El cuadro de mando integral", Ediciones Gestión 2000, 1996.

Así mismo el BSC toma en cuenta los indicadores financieros tradicionales pero los complementa con las medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y estrategia de una organización.

Es de suma importancia que los indicadores financieros y no financieros formen parte del sistema de información para todos los empleados de la organización, ya que los empleados de nivel operativo deben comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, mientras que los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

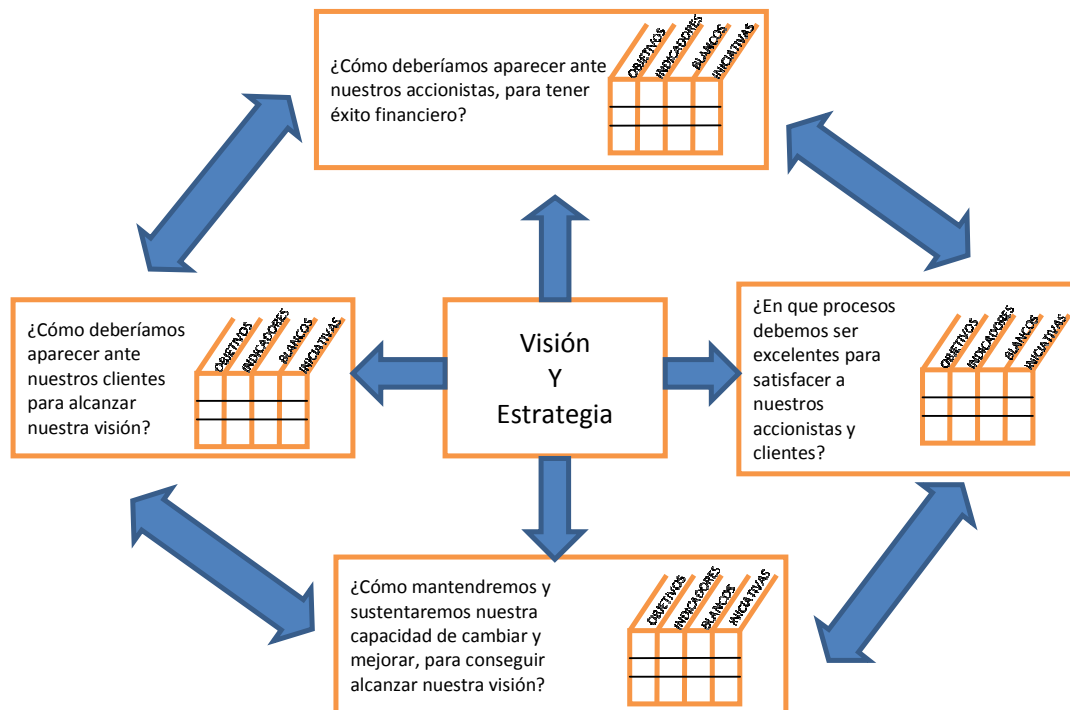


Figura 10. En esta figura encontramos como el cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.³

El BSC debe transformar el objetivo y la estrategia de un área específica de la organización en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

En la actualidad las empresas que han implementado el BSC lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, así como para llevar a cabo procesos de gestión importantes tales como:

- 1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "El cuadro de mando integral", Ediciones Gestión 2000, 1996.

4.- Aumentar el feedback y formación estratégica.

El proceso del BSC comienza cuando un grupo de altos ejecutivos traducen la estrategia de una área de la empresa en objetivos estratégicos específicos, después se establecen los objetivos financieros, que es en donde los altos ejecutivos deben de poner énfasis en el crecimiento del mercado y en los ingresos o en la generación del flujo de efectivo.

Ya que se han definido los objetivos financieros, el siguiente paso es definir los objetivos del cliente, estos objetivos consiste en establecer los segmentos de clientes y de mercado en los que la organización busca competir, una vez que se han establecido los dos objetivos antes mencionados la organización busca identificar los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta fase representa una de las innovaciones y beneficios principales del BSC, ya que las empresas anteriormente se centraban en la mejora de costos, calidad y tiempos de los procesos ya existentes, pero el BSC busca destacar aquellos procesos que son más importantes para que la organización tenga un excelente desempeño frente a sus clientes y accionistas, así mismo trata de identificar procesos internos completamente nuevos en los que la organización debe de ser excelente.

Los últimos objetivos en definirse son los de formación y crecimiento, los cuales revelan la razón fundamental para realizar inversiones para el perfeccionamiento de empleados, tecnología, sistemas de información y procedimientos.



Figura 11. En esta figura se representa el Balanced Scorecard como una estructura o marco estratégico para la implementación de este proceso y mejorar las condiciones de la organización. Kaplan y Norton⁴

Uno de los beneficios del BSC consiste en mejorar la comunicación interna, ya que los objetivos e indicadores estratégicos deben de ser comunicados a toda la organización.

La comunicación sirve para que los empleados conozcan los objetivos críticos que deben alcanzarse si se requiere que la estrategia de la organización tenga éxito, así mismo ayuda a que exista una buena comunicación entre las diversas áreas y departamentos de la organización para que así todos y cada uno de los empleados comprendan los objetivos a largo plazo, así como la estrategia para conseguir dichos objetivos.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

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

El proceso final es insertar el BSC en una estructura de formación estratégica. Este proceso se considera de lo más innovador, ya que proporciona capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo.

El BSC les permite a los ejecutivos vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias así como hacer cambios fundamentales en ellas, además permite que dichos ejecutivos puedan examinar si el departamento o área en donde se está implementando el BSC está alcanzando sus objetivos en cuanto a clientes, procesos y motivación, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos.

3.2 Perspectivas del Balanced Scorecard

El BSC se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio, ya que las empresas pueden añadir las que sean necesarias, estas perspectivas son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva del Proceso Interno
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Las cuatro perspectivas del BSC permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas.

⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "El cuadro de mando integral", Ediciones Gestión 2000, España 1996.

3.2.1 Perspectiva Financiera

Al implementar el BSC en la organización esta debe de relacionar sus objetivos financieros con la estrategia de la organización.

Los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la organización, ya que los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. Estos objetivos servirán de base para establecer los objetivos e indicadores de las siguientes perspectivas y empezando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollara una serie de acciones a realizar con los clientes, procesos y aprendizaje.

Las medidas y objetivos financieros han de jugar un doble papel, el primero es definir la actuación financiera que se espera de la estrategia y el segundo es que sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del BSC.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. El BSC solo reconoce tres fases del ciclo de vida de las organizaciones las cuales son:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Las empresas en el la etapa de crecimiento se encuentran en la fase más temprana del ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un gran potencial de crecimiento, por lo cual para capitalizar ese potencial tienen que dedicar grandes recursos al desarrollo de nuevos productos y servicios, construir y ampliar las instalaciones de producción, crear capacidad de funcionamiento, invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen al desarrollo de las relaciones con los clientes. Las empresas que se encuentran en la fase de crecimiento es común que operen con muy bajos rendimientos sobre la inversión, el objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas, grupo de clientes y regiones seleccionados.

La fase de sostenimiento es aquella en donde las organizaciones buscan atraer inversiones y reinversiones, pero les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre la inversión, los proyectos de inversión se dirigirán a solucionar cuellos de botellas, a ampliar la capacidad y realizar la mejora continua.

En la fase de sostenimiento la mayoría de las organizaciones utilizan un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de medidas relacionadas con los ingresos contables y el margen bruto.

Las empresas que se encuentran en la fase de cosechar ya no requieren de grandes inversiones, solo necesitaran lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. En esta etapa los proyectos de inversión tienen períodos de restitución muy cortos y definidos. El objetivo principal en la etapa de cosecha es aumentar al máximo el retorno del flujo de efectivo.

En el desarrollo del BSC debe haber un diálogo entre el director general de la empresa y el director de finanzas sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la organización. Se ha descubierto que para cada una de las estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costos/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y a nuevos mercados, cambiar la variedad de productos y servicios, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de la reducción de los costos y mejora de la productividad es rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otros departamentos.

En la utilización de los activos, los directivos buscan reducir los niveles del capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio.

Todas estas acciones permiten que la empresa aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

3.2.2 Perspectiva del Cliente

Las empresas identifican los segmentos de mercado y al tipo de clientes al que van dirigidos. Estos segmentos representan la fuente de ingreso de los objetivos financieros, por esta razón es fundamental que las organizaciones posean clientes leales y satisfechos.

La perspectiva del clientes permite que las empresas comparen sus indicadores claves que tienen sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad), con los segmentos del mercado y clientes seleccionados, además en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Además de aspirar a solo satisfacer al cliente, los directivos de cada organización deben, dentro de la perspectiva del cliente del BSC, traducir su visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y en los clientes, para poder así comunicarlos a toda la organización.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en todas las organizaciones, pero deben de ser adaptados al grupo de clientes seleccionados por cada organización para que así se derive un mayor crecimiento y rentabilidad.

Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Retención de clientes
- Satisfacción del clientes
- Rentabilidad de los clientes

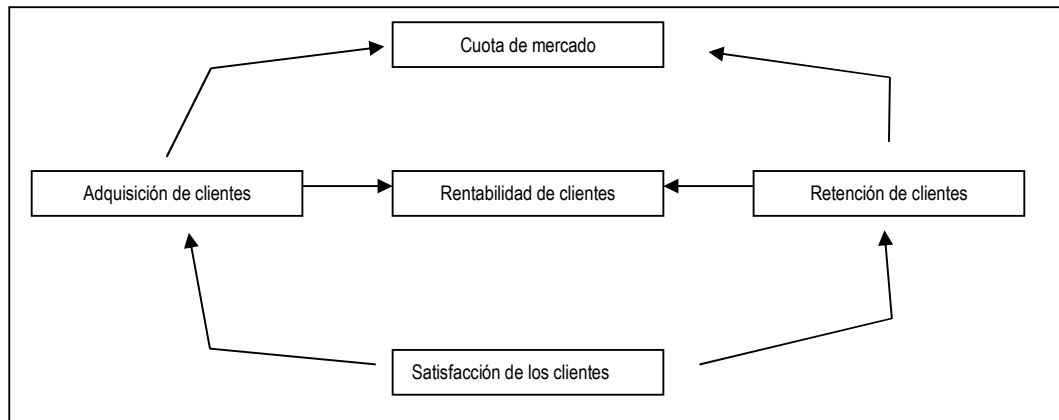


Figura 12. En esta figura se representan los indicadores centrales de las diferentes perspectivas del cliente, que deben de ser adaptados al grupo de clientes seleccionado por cada organización.⁵

A continuación se definen cada uno de los indicadores.

Cuota de mercado.- Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.

Incremento de clientes.- Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

Retención de Clientes.- Es la tasa en la que la organización retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

Satisfacción del cliente.- Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

Rentabilidad del cliente.- Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "El cuadro de mando integral", Ediciones Gestión 2000, 1996.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se han observado un conjunto de atributos en común, estos atributos han sido organizados en tres categorías:

- Los atributos de productos y servicios
- La relación con los clientes
- Imagen y prestigio

Los atributos de productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto y/o servicio, su precio y su calidad.

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto y/o servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega.

La dimensión de imagen y prestigio muestran los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces de generar lealtad en el cliente a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

Tiempo.- Capacidad de la organización para responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente.

Calidad.- Conjunto de características que tiene el producto y que satisfacen las necesidades del cliente.

Precio.- Cantidad de dinero que se paga por un producto o servicio.

3.2.3 Perspectiva del Proceso Interno

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe de ser excelente.

Es común que las organizaciones desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.

Estos procesos permiten a la unidad de negocios:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y por ende una repercusión en los objetivos financieros de la organización.

La perspectiva de los procesos internos tiene dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el BSC.

Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes, sin embargo el enfoque del BSC busca identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

La segunda diferencia es que en el BSC busca incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno, mientras que en el enfoque tradicional las organizaciones se centran en los procesos de entrega de los productos y servicio a los clientes.

En el BSC los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. El BSC recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y para producir resultados financieros. Sin embargo el BSC ha descubierto un modelo genérico de cadena de valor que las empresas deberán adaptar a sus necesidades. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio Posventa

En el proceso de innovación, la empresa investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes y luego crea los productos o servicios que van a satisfacer esas necesidades.

El proceso operativo, que se toma como el segundo más importante dentro de la cadena de valor, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes.

El tercer proceso y el más importante es el servicio posventa que consiste en atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio.

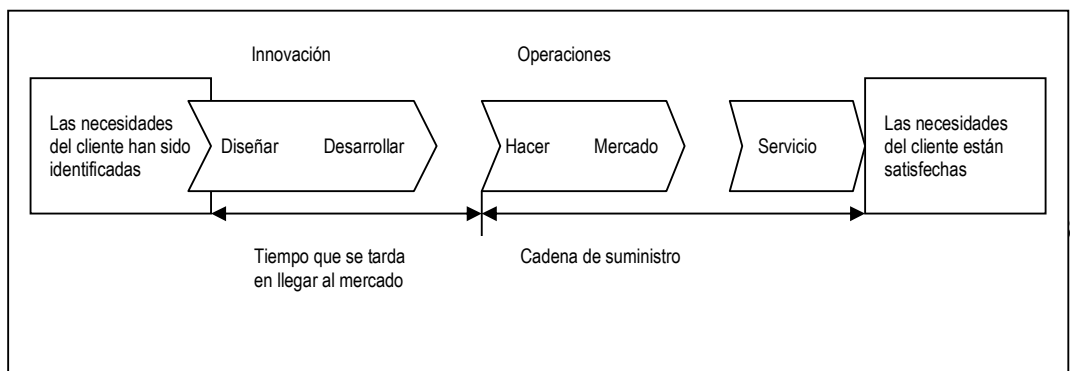


FIGURA 13. En esta figura se encuentra representada la perspectiva de cadena de valor del proceso interno, donde se presenta la interrelación que existe entre los diversos procesos para poder finalizar la cadena de valor.⁶

3.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres expectativas.

Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras expectativas del BSC.

El BSC recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos, las organizaciones también deben invertir en su infraestructura como son personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1.- Las capacidades en los empleados. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos (satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados), junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas.

Se ha descubierto que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado

⁶ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "El cuadro de mando integral", Ediciones Gestión 2000, 1996.

- La productividad del empleado

El objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente. Como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y servicio al cliente.

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo.

En la actualidad las organizaciones están haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio.

La retención de los empleados se acostumbra medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

El objetivo de la productividad de los empleados es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar.

2.- Las capacidades de los sistemas de información. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación.

Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

3.- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos. El tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima organizacional para la motivación e iniciativa de los empleados.

Los empleados que no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar, dejarán de contribuir al éxito de la organización y por ende al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

3.3 Características generales del Balanced Scorecard

Se pueden destacar características generales sobre el BSC como los siguientes:

1.- La naturaleza de la información recogida en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.

- 2.- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- 3.- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.
- 4.- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- 5.- Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas.
- 6.- Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de la organización.
- 7.- Captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y empleados motivados de la organización.
- 8.- Los empleados de primera línea comprenden las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones.
- 9.- Los altos ejecutivos comprenden los inductores del éxito financiero a largo plazo.
- 10.- El BSC es más que un sistema de medición táctico u operativo.
- 11.- Aumenta el feedback y formación estratégica.
- 12.- Destaca los procesos más importantes para una actuación destacada de cara a los clientes y accionistas.
- 13.- Incrementa el trabajo en equipo entre todos los miembros de la organización.
- 14.- El BSC proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación.
- 15.- Permite que la organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuesto.
- 16.- Alinea los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- 17.- Realiza revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- 18.- El BSC proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia.
- 19.- Debe de ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

3.4 Elementos generales del Balanced Scorecard

A continuación se mencionaran algunos elementos generales del Balanced Scorecard que se deberán de tomar cuenta en la aplicación de esta herramienta en cualquier organización.

a) Misión, visión y valores.- Su aplicación comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han definido correctamente estos tres elementos, ya que son la base del BSC.

A partir de la definición de estos tres elementos de la organización se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos por lo tanto la estrategia debe de ser definida de manera adecuada, en caso de que así sea esto será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo.

b) Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.- Las perspectivas recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del BSC, ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.

c) Propuesta de valor al cliente.- Es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

d) Indicadores y sus metas.- Los indicadores también llamados medidas, son el medio que se tiene que visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
- Indicadores de causa: Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

e) Iniciativas estratégicas.- Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En muchas organizaciones hay un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

f) Perspectivas.- El BSC mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas e interrelacionadas entre si estas son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

g) Responsables y recursos.- Cada objetivo, indicador e iniciativas deben de tener un responsable. Esa persona será la encargada de controlar su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implementación con éxito del BSC es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas.

h) Evaluación subjetiva.- Aunque hemos hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica.

Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

3.5 Indicadores del BSC

Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si se está cumpliendo con los objetivos establecidos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia.

Específicamente podemos describir a los indicadores como estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

Existen dos tipos de indicadores los cuales son:

- Indicadores pasados. Representan las consecuencias de acciones tomadas previamente ejemplo: cifras de ventas
- Indicadores Futuros. Son medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados por ejemplo: el número de ofertas presentadas.

Para seleccionar los indicadores existen ciertos requisitos que se deben tomar en cuenta estos son:

- 1.- Deben estar ligados a la estrategia
- 2.- Deben de ser cuantitativos
- 3.- Accesibilidad ya que debe de ser posible la obtención del mismo desde cualquier sistema de información de la empresa.
- 4.- Debe de ser de fácil comprensión para todos los empleados de la empresa
- 5.- Contrabalanceados estos es que debe existir un equilibrio entre los diversos objetivos de la empresa
- 6.- Relevantes ya que los indicadores deben describir con exactitud el proceso u objetivos que se busca evaluar
- 7.- Definición común

Una vez que se han establecido los indicadores de los objetivos estratégicos es necesario fijar las metas y los responsables para su ejecución.

Existen tres principios básicos que permiten que el BSC de una empresa este vinculado a su estrategia, estos son:

1.- La relación causa-efecto. Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto.- Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Por ejemplo, si los empleados conocen como usar la nueva maquinaria entonces habrá un aumento en la producción.

Un BSC bien elaborado cuenta la historia de la estrategia de la organización a través de una secuencia de relación causa-efecto.

El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (indicadores), en cada una de las perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas.

Cada indicador seleccionado para el BSC debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique a toda la organización el significado de la estrategia.

2.- Los resultados y los indicadores de la actuación. Como se ha comentado con anterioridad, en la elaboración del BSC se utilizan ciertos indicadores genéricos que tienden a referirse a resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado suelen ser la rentabilidad, la cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para cada organización. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la empresa.

Un buen BSC debe tener una combinación de indicadores del resultado y de indicadores de la actuación. Si se tienen los indicadores del resultado pero no se tiene los inductores de la actuación no será posible comunicar la forma en que conseguirán los resultados, ni se conocerá tempranamente si la empresa está poniendo la estrategia en práctica o está logrando el éxito.

El BSC debe poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto), y de inductores de la actuación (indicadores causa), que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la organización.

3.- La vinculación con las finanzas. En la actualidad las organizaciones están preocupadas por implementar programas de calidad total, satisfacción del cliente, la innovación y la delegación de poder de los empleados como meta final de la organización.

El BSC pone énfasis en los resultados, pero primordialmente en los financieros, como los rendimientos sobre la inversión o el valor añadido económico. Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de la calidad total, la reducción de los tiempos de los ciclos, la reingeniería y la delegación de poder, con unos resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial. En esta clase de empresas, los programas de mejora han sido considerados erróneamente como el objetivo final. El resultado inevitable es que estas organizaciones terminan por sentirse desilusionadas con la falta de resultados tangibles procedentes de sus programas de cambio. Por lo tanto en el BSC todos los indicadores deben de estar vinculados con los objetivos financieros.

Existen diversos ejemplos de los indicadores que se pueden ocupar para la implementación del BSC, como son:



3.6 Importancia del Balanced Scorecard en las empresas Mexicanas

Diversos son los beneficios que las empresas en México pueden obtener al implementar el BSC, algunos de estos beneficios son:

1. Comunicar la visión y la estrategia a toda la organización
2. Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad
3. Obtener la participación individual de los empleados en el logro de los objetivos de la empresa
4. Ligar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos
5. Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos
6. Alinear a los empleados hacia la visión de la empresa
7. Redefinición de la estrategia en base a resultados
8. Traducir la visión y la estrategia en acción
9. Orientación hacia la creación de valor
10. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Las mediciones son importantes ya que como lo dice el dicho "Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo". El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de los clientes internos y externos. Para que las empresas mexicanas puedan sobrevivir y prosperar actualmente deben de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades como lo es el BSC.

El BSC conserva la medición financiera como resumen crítico de la actuación gerencial, pero a su vez realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, con los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Gracias a esto aquellas empresas mexicanas que implementen el BSC podrán no solamente retroalimentar la situación actual de la empresa respecto a las expectativas que persiguen los altos ejecutivos en cuanto a su operación. También ayuda a identificar y a diagnosticar las actividades en los procesos críticos, para así mejorarlos y alinearlos lo más pronto posible con las estrategias globales.

Esta visión general de la empresa ayudará a tomar mejores decisiones respecto al rumbo que se deberá seguir al largo plazo.

Una de las principales razones por las que se utiliza el BSC es que ayuda a tener a la organización alineada con su estrategia. Esto permite tener conectados a los altos ejecutivos de la organización con todos los empleados, así mismo ayuda a entender como y que tanto los empleados impactan en el desempeño y resultados del negocio.

El BSC no es un reporte de resultados; es un vehículo de comunicación de la estrategia y visión de la compañía. En este sentido, para lograr el éxito en la implementación de la filosofía del BSC se requiere tener el apoyo de los altos ejecutivos de las organizaciones, quienes deben cumplir los siguientes requisitos:

- a. Tener compromiso con la organización
- b. Crear un modelo de BSC con sus objetivos estratégicos e indicadores
- c. Capacitar al personal, de manera que el BSC sea parte de la cultura organizacional
- d. Tener soporte tecnológico

En México existen pocas empresas que han implementado el BSC, pero cada una de ellas ha alcanzado los objetivos que se habían establecido, algunas de estas empresas son;

- Grupo Bal
- Consorcio Ara
- Jugos del Valle
- Arancia
- IMSS
- Gobierno del Distrito Federal
- Telmex
- Banamex
- Sabritas
- Infonavit
- Grupo Modelo
- Cemex

3.7 Implantación del BSC

1. Plan estratégico.

Como paso previo a la implantación, es necesario que haya un plan estratégico dentro de la organización, así como los componentes que lo integran, principalmente se debe revisar la misión, la visión, los valores y los factores clave de éxito del negocio, entre otros.

En caso de que los componentes mencionados no existan, es necesario dar un paso atrás para definirlos adecuadamente, ya que serán insumos para nuestro Balanced Scorecard. Asimismo, el Balanced Scorecard se define por etapas en forma de cascada, de arriba hacia abajo, es decir, debemos iniciar con la definición e implantación en el máximo nivel del negocio, por ejemplo, a nivel corporativo o empresarial, y después descender a los distintos estratos (direcciones, áreas o unidades). Una práctica recomendable es terminar de implantar una etapa y obtener retroalimentación de ella antes de iniciar con la siguiente.

2. Perspectivas estratégicas.

A partir de la misión y visión, hay que seleccionar las perspectivas estratégicas aplicables a nuestro negocio, en otras palabras, debemos decidir si utilizamos las perspectivas de finanzas, clientes, excelencia operacional, aprendizaje y crecimiento, o bien, las reemplazamos por aquellas que más hagan sentido para nosotros.

3. Mapas estratégicos.

Consisten en definir los objetivos estratégicos del negocio y plasmar gráficamente su relación causa y efecto. Es importante estar consciente de que necesitamos resumir lo más posible el número de objetivos para hacer manejable el Balanced Scorecard.

4. Definición del tablero de control.

En esta etapa se definen, para cada uno de los objetivos estratégicos, los indicadores de gestión correspondiente. Una forma es entender los principales procesos de la organización para identificar sus indicadores clave de rendimiento asociados (Key Performance Indicators o KPIs). En esta fase también debemos cuidar el número de indicadores y recordar siempre “mantenerlo simple”, en otras palabras, recordemos el ejemplo de un tablero de un auto, e imaginemos lo difícil que sería conducir si existieran en él muchos indicadores para conducir el vehículo.

5. Gobierno.

En esta fase se definen las políticas y procedimientos que rigen al Balanced Scorecard, así como la estructura (gente), responsable del mismo. Es recomendable que esta(s) persona(s)

participe(n) en todas las etapas de implantación para obtener una visión amplia y de conjunto para su mejora.

6. Diseño e implantación.

Haciendo analogía con la construcción de una casa, en las etapas anteriores nos dedicamos a hacer los planos y a partir de ello se inicia la construcción. Es importante que para esta etapa ya se haya concluido el proceso de selección de software y del proveedor, es decir, de los arquitectos o ingenieros que estarán a cargo de construir la casa, o en este caso, del Balanced Scorecard.

7. Mejora continua.

El cuadro de mando integral debe estar expuesto a un proceso de mejora continua, es decir, a un proceso para validar su funcionamiento, el valor que agregan los indicadores, las áreas en las que se puede expandir, etcétera. El equipo responsable del gobierno del Balanced Scorecard es aquel que tendrá la responsabilidad de coordinar la ejecución de esta metodología de mejora continua.

8. Entrenamiento, prueba piloto y lanzamiento.

Se debe definir una estrategia para capacitar al usuario de esta herramienta, ya sea que provea información para alimentar al Balanced Scorecard o utilice los reportes generados por éste para saber cómo y dónde conseguir dicha información, así como su interpretación. También se debe probar el sistema y definir los pasos necesarios para su puesta en marcha.

9. Administración del cambio.

Esta es una fase paralela a todas las anteriores, ya que su objetivo es entender el impacto que el Balanced Scorecard tendrá en la gente de la organización, por ello, al inicio de cada etapa es importante iniciar con un diagnóstico que permita conocer los temores, barreras y facilitadores en la gente impactada por el Balanced Scorecard a implantar. Es importante tener en cuenta la cultura, estructura y competencias de la organización y definir una estrategia que administre el cambio en la gente y los lleve satisfactoriamente al estado deseado.

3.8 Riesgos potenciales de la implantación del Balanced Scorecard

Toda iniciativa de cambio o transformación en las empresas debe desarrollarse con base en un enfoque que integre todos los elementos del modelo de negocio (gente, procesos y tecnología). Bajo este enfoque, los principales riesgos que debemos tener en cuenta al implantar un Balanced Scorecard son:

- a. Limitarse a un enfoque exclusivamente Tecnológico.

- b. No entender completa o adecuadamente los procesos de la organización.
- c. Subestimar el esfuerzo y la inversión requerida.
- d. Falta de experiencia.
- e. Ausencia de compromiso de la alta dirección.
- f. No administrar el cambio en la gente.
- g. No tomar en cuenta la estructura, cultura y competencias de la organización.

Derivado de lo anterior, podemos concluir que los factores críticos para una implantación exitosa son:

- Patrocinio e involucramiento de la alta dirección.
- Adecuada alineación de los indicadores clave de rendimiento con la estrategia
- Objetivos del negocio.
- Participación interdisciplinaria de las unidades de negocio.
- Entendimiento integral de los procesos del negocio.
- Enfoque en la administración del proyecto y del cambio en la gente.
- Participar en las reuniones, entrevistas y sesiones.
- Involucramiento y apoyo del área de sistemas.

Finalmente, no hay que olvidar que debe existir una metodología de mejora continua para este sistema de gestión del desempeño, ya que en todo momento debemos descifrar si dicho sistema nos provee de información valiosa para conducir nuestro negocio en la dirección y de la forma deseada.

3.9 Ejemplos de empresas en las que se ha implementado el BSC

A continuación se presenta de manera general algunos ejemplos de las empresas que han implementado el Balanced Scorecard; y cuales han sido los resultados o en su caso la forma en como se ha implementado.

3.9.1. GOBIERNO DEL D.F.⁷

El Gobierno del D.F. a través del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral que es una forma balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la entidad, podrá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto de indicadores agrupados en cinco diferentes perspectivas:

1. Financiera.
2. Procesos Internos.
3. Formación y Crecimiento.
4. Atención a Órganos de Fiscalizadores y Transparencia.
5. Ciudadana (se desarrollará en una segunda etapa)

A través de este instrumento es posible ver la Administración Pública en su conjunto.

⁷ <http://www.contraloria.df.gob.mx/contraloria/comca/guiatecnica.pdf>

El Cuadro de Mando Integral es un medio para proporcionar retroalimentación al gobierno acerca de su desempeño global, allegándose de datos que se captan y procesan para ser convertidos en información sobre el resultado de las operaciones de las Unidades Administrativas con el propósito de constatar en qué grado se satisfacen las condiciones que fueron determinados en sus indicadores y estándares.

La utilización de este instrumento permitirá:

Alinear las políticas públicas establecidas en el Programa General de Desarrollo con los objetivos y metas de los órganos que componen la Administración Pública del Distrito Federal.

Medir de un modo sistemático la ejecución y seguimiento de las metas derivadas de los programas de gobierno, principalmente los programas prioritarios o de importancia, lo que permitirá proponer acciones correctivas oportunas.

Características del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard y sus Indicadores

Por el hecho de ser un informe para el Jefe de Gobierno y para los titulares de las Unidades Administrativas del Gobierno del Distrito Federal, el Cuadro de Mando Integral tiene características específicas en cuanto a su forma y contenido:

- Tiene que ser sintético.
- Debe contener un diagnóstico cuantitativo completo centrado en indicadores estratégicos que miden aspectos significativos.
- La información se presenta en formatos y gráficos precisos y de fácil interpretación.
- Permite la valoración y medición de los organismos.

De esta manera la medición a través de indicadores estratégicos permite:

- La toma de decisiones oportuna.
- Conocer si estamos en la trayectoria y en la dinámica adecuada.
- Detectar las causas que estén impidiendo el cumplimiento de los objetivos.
- Determinar el avance, parálisis o retroceso de las políticas públicas.
- Aportar elementos para la planeación del período siguiente.

Los indicadores son parámetros de medición que reflejan el comportamiento observado de un fenómeno. Representan medidas sobre aspectos no directamente mensurables, como es el caso de la mayoría de las actividades y propósitos gubernamentales: salud, educación, bienestar social, desarrollo económico, etc.

Las siguientes perspectivas nos reflejan los rubros que se consideran para la evaluación.

Perspectiva Financiera

1. Eficiencia presupuestal.
2. Información contable (orientado básicamente a Entidades).

3. Captación de ingresos.
4. Deuda pública.

Perspectiva de Procesos Internos

1. Seguimiento al cumplimiento de programas y metas.
2. Procesos críticos.
3. Eficiencia de procesos.

Perspectiva de formación y crecimiento

1. Congruencia de las estructuras orgánicas con base en los programas y metas desarrolladas.
2. Programas de capacitación.
3. Actualización de manuales y procedimientos en congruencia con las estructuras dictaminadas.
4. Sistemas informáticos de uso interno y externo.
5. Servicio de mantenimiento informático interno y externo.

Perspectiva de atención a Órganos Fiscalizadores y Transparencia

1. Observaciones.
2. Quejas y Denuncias.
3. Procedimientos instaurados.
4. Ley de transparencia.

Perspectiva Ciudadana

1. Proveedores del G.D.F.
2. Atención y oportunidades de demandas ciudadanas.
3. Calidad en los trámites y servicios.
4. Accesibilidad a los programas sociales.
5. Acceso a nuevos sistemas electrónicos en trámites y servicios.

3.9.2 GRUPO MODELO

Grupo Modelo es uno de los ejemplos de la implantación del Balanced Scorecard y de los resultados y beneficios que conlleva la implantación de esta herramienta, es por eso que Palladium Group, Inc., líder mundial de mercado en ayudar a las empresas a llevar a cabo sus estrategias, nombró al Grupo Modelo para el Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy (TM) por lograr una ejecución superior. El premio fue entregado a los directivos del Grupo Modelo en Los Cabos, México, en la Cumbre mexicana 2008 de Balanced Scorecard organizada por Symnetics, la subsidiaria mexicana y latinoamericana de Palladium.

“Grupo Modelo fue elegido como el más exitoso al lograr y mantener los resultados de desempeño”. Con 64 por ciento de la participación de mercado, Grupo Modelo es el productor y distribuidor líder de cerveza de México. Empresa

ambiental y socialmente responsable con más de 38.000 empleados, que implementó el Balanced Scorecard en 2004 para alinear, comunicar y monitorear mejor la ejecución de estrategia a mediano y largo plazo. El modelo de enlace causa y efecto de BSC y su habilidad para integrar los proyectos críticos ayudó a aclarar la estrategia, guiar el desempeño y optimizar la información para tomar la mejor decisión. Su oficina de planificación Estratégica y Gestión Estratégica identifica y desarrolla las habilidades necesarias para administrar el desempeño y el crecimiento. En 4 años las ventas netas se incrementaron 11 por ciento, EBITDA 12 por ciento, rentabilidad por acción 14 por ciento, dividendos 37 por ciento, y ganancias totales de los accionistas 93 por ciento.

“Claramente podemos identificar los beneficios de la alineación, integración y asignación de recursos estratégicos usando el Balanced Scorecard”, observa el CEO Carlos Fernandez Gonzales. Juan Carlos Padilla Camargo, Jefe de Planificación Estratégica y Gestión Estratégica agrega: “El BSC es una herramienta esencial en convertirnos en una Empresa Orientada a la Estrategia. A través de la orientación, la alineación y el aprendizaje, asociamos la estrategia y las operaciones para crear una ejecución superior”.

Lanzado en el año 2000, el Programa BSC Hall of Fame homenajea públicamente a las empresas que usan con éxito el BSC para lograr y mantener los resultados de desempeño.

3.9.3 ABB

ABB es un grupo corporativo multinacional de la industria de la ingeniería eléctrica, que en 1997 tuvo unos ingresos de 31 millones de dólares norteamericanos. Bajo la dirección de Percy Barnevik, ABB inicio un “programa centrado en el cliente” entre 1989 y 1990, sobre la base de tres áreas principales de atención:

1. La gestión basada en el tiempo
2. La gestión de la calidad total
3. La gestión de proveeduría.

La filosofía de gestión de Percy Barnevik siempre se ha basado en la descentralización, o sea, en delegar responsabilidades en los niveles inferiores de la organización. Esta filosofía se refleja claramente en la organización de la estructura de ABB, con más de 1000 empresas.

En la sede sueca, el programa centrado en el cliente de la corporación ABB internacional se introdujo bajo la designación de T50, en la que la T representaba al tiempo y el 50 al 50% de reducción del mismo, con la idea de incrementar el valor para los clientes de ABB. Reducir el tiempo de producción a la mitad era un objetivo específico que requería mejorar la calidad total y también colaborar con los proveedores. Sin procesos de alta calidad y una colaboración con los proveedores que realmente funcione, sería un objetivo inalcanzable.

El proyecto T50 fue muy bien recibido en ABB Suecia, pero según la opinión de Peter Fallenius, vicepresidente ejecutivo, le faltaba un sistema de control de gestión que se basara en el control estratégico y que tomara en consideración todos los factores que afectan a los resultados de una empresa, no sólo los costos e ingresos. Había una necesidad urgente de contar con un sistema de control de gestión que se centrará tanto en los procesos de la empresa como en los requisitos de los clientes.

Con el T50, ABB había identificado un gran número de indicadores, pero faltaba sistematización, estructura y concentración. Por estos motivos, en la primavera de 1994 se nombró un grupo para el proyecto.

Dicho grupo estaba formado por un director del proyecto y otros cinco miembros, cada uno de los cuales representaba una empresa ABB. El objetivo del proyecto era desarrollar unos principios y una estructura que permitieran una información estratégica estructurada y operativa destinada al control financiero y estratégico en todos los niveles. Se fijó un día a la semana para las reuniones en las que se debía desarrollar un concepto de control estratégico para ABB, basado esencialmente en las ideas fundamentales del T50.

En junio de 1994, el grupo para el proyecto presentó su propuesta de concepto cuya estructura se inspiraba bastante en el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton. El proyecto se llamó EVITA, un acrónimo derivado de la expresión sueca para referirse al control financiero y estratégico según el espíritu del T50. ABB Suecia desarrolló el proyecto EVITA para usarlo mayoritariamente en dicho país.

Las metas principales del proyecto EVITA eran las siguientes:

- Posibilitar la consideración de la empresa desde diferentes perspectivas o áreas de concentración
- Proporcionar un sistema de apoyo y control de las actividades de la propia unidad de un director
- Proporcionar un sistema basado en la visión y la estrategia general de la empresa
- Crear un sistema de presentación siguiendo el modelo de una cabina
- Crear un sistema de presentación-apoyo basado en la tecnología de la información

Según ABB, se pretendía usar el proyecto EVITA principalmente como medio de control de los procesos horizontales en los grupos con objetivos definidos, pero también como instrumento de gestión.

El propósito principal de EVITA era crear un sistema de control financiero y de gestión que le permitiera a la empresa lograr los propósitos básicos del T50. Los clientes y los empleados son dos piedras angulares de esta filosofía, y con todos estos elementos, ABB eligió cinco perspectivas: la del cliente, la del proceso/proveedor, la del empleado, la de innovación/desarrollo y la financiera. La posibilidad de añadir una sexta perspectiva, la del entorno también fue considerada, pero finalmente se decidió que el entorno debería encajar de forma natural en las demás perspectivas.

Una idea básica del proyecto EVITA es que cada una de las diferentes unidades con objetivos definidos debe coincidir con su propio proceso para desarrollar los indicadores de control que

describirían adecuadamente sus operaciones en las diferentes perspectivas. Para facilitar este proceso, el grupo ha modificado y ampliado un modelo usado por Kaplan y Norton.

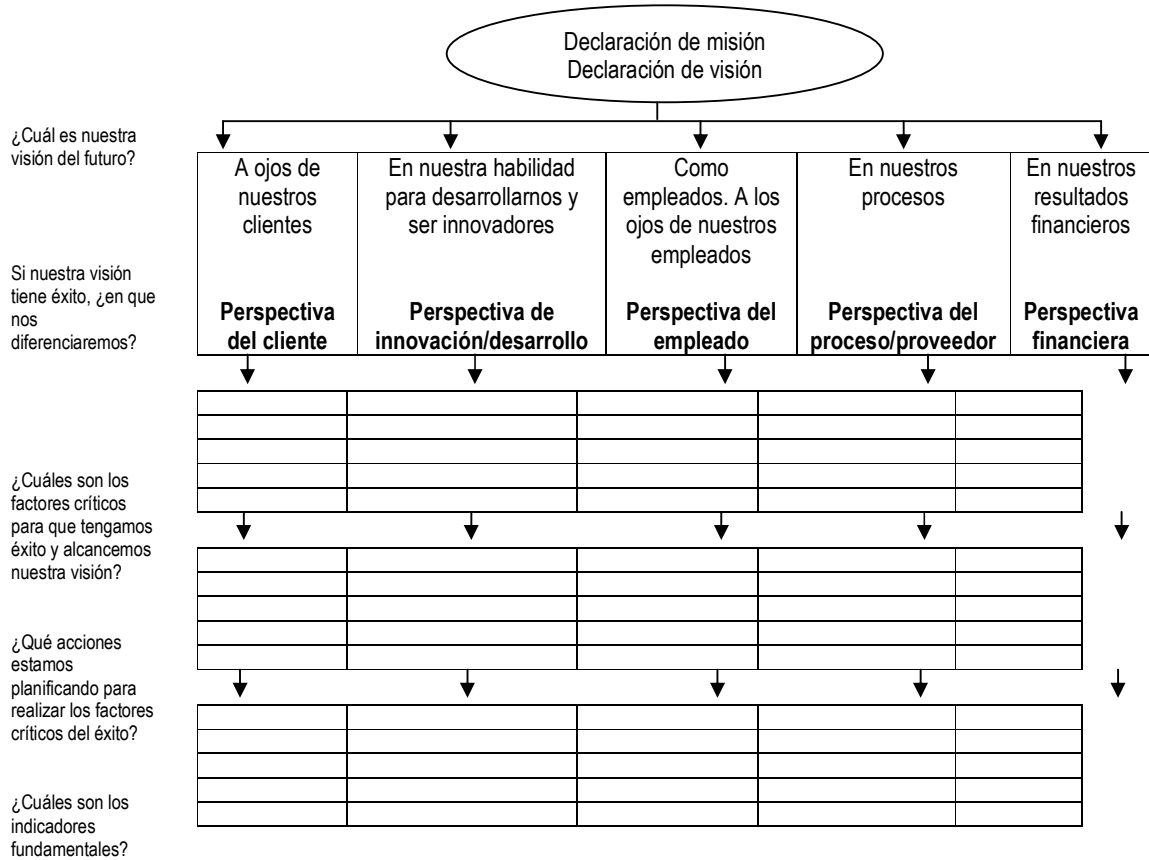


FIGURA 13. En esta figura se representa el desarrollo de los nuevos indicadores que se tomaron en cuenta para la compañía ABB para poder implementar el BSC en la misma.⁸

La visión general y la estrategia de la empresa proporcionan la base de la visión y la estrategia de las distintas unidades. Se hacen una serie de preguntas sobre la visión, los factores críticos para tener éxito, y las acciones necesarias para satisfacerlos, y a continuación se formulan los indicadores indispensables para ejercer el control. ABB recomienda que se use un máximo de cinco indicadores y un mínimo de uno para cada perspectiva, y que cada unidad se concentre en un total de alrededor de 10 indicadores para todas las perspectivas combinadas. Además, en ABB se considera que se debe hacer un seguimiento mensual de casi todos los indicadores. Algunos de ellos, como los resultados con un determinado cliente, los beneficios o los indicadores de recursos humanos se revisan solo una o dos veces al año, porque dado su carácter, es muy difícil tomar indicadores relevantes con mayor frecuencia.

Se hicieron varias reuniones para presentar el proyecto EVITA. La primera, en octubre de 1994, donde asistieron todos los controladores de las unidades suecas en ABB. Trabajando en grupos, los participantes conocieron y aceptaron las ideas fundamentales del concepto EVITA. Dos

⁸ Nils-Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter, *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard*

subsidiarias expresaron su interés por actuar como empresas piloto, ABB Control y ABB Coiltech. Ambas se parecen en algunos aspectos y difieren en otros. ABB Control con aproximadamente 500 empleados y ventas de alrededor de 500 U.M., fabrica componentes eléctricos. ABB Coiltech es la mitad más pequeña que ABB Control. Los procesos de producción en las dos empresas también difieren. La producción mayoritaria de ABB Coiltech está relacionada con la soldadura y trabajos en metal.

Se espera que el resultado sea que la mayoría de empresas ABB preferirá operar siguiendo el concepto EVITA en el futuro. El equipo directivo de ABB en Suecia ha introducido recientemente un concepto relacionado con el de EVITA, el de "categoría mundial". A principios de 1997, algunas unidades comenzaron a informar sobre metas de categoría mundial en las perspectivas del proyecto EVITA al equipo directivo sueco. Cada unidad determina por sí misma, preferentemente siguiendo el modelo EVITA, cual es el indicador crítico para esa unidad específica así como la meta para dicho indicador. Los informes se remiten trimestralmente, y todos los indicadores se deben revisar anualmente para determinar si siguen teniendo relevancia para la visión y estrategia de la empresa. ABB cree que EVITA servirá como medio para mostrar claramente la función de las unidades y hacia donde se encaminan.

La mayoría de las empresas ABB de Suecia han aceptado el concepto EVITA; pero en muchos casos han implementado su propia versión y han puesto un nombre propio a su modelo.

EVITA propone y lleva un estilo de gestión más abierto y a la descentralización de la toma de decisiones. En la experiencia de ABB, particularmente los más jóvenes y los no contables han aceptado más fácilmente la nueva forma de pensar.

ABB destaca que el aspecto más importante está en las ideas sobre las que se basa el concepto. El proceso de creación, en el que la visión se desglosa en perspectivas y las metas se formulan para cada una de ellas, resulta particularmente crucial. Cada unidad debe determinar por sí misma como pasar de las palabras a la acción; un plan de acción detallado es vital para tener éxito. El concepto EVITA tiene que usarse en todos los niveles de la empresa, pero concretamente en el del equipo operativo, que se orienta hacia la meta. Esto significa que EVITA es una herramienta excelente para conectar la visión empresarial y las metas estratégicas con la acción dirigida al cambio en el nivel operativo.

3.9.4 SKANDIA⁹

Skandia, la empresa sueca de seguros, es bien conocida por lo que ha hecho con el cuadro de mando integral, y su trabajo con el concepto de capital intelectual. Hay dos razones que lo explican: la primera, que la empresa comenzó a trabajar en la cuestión hace mucho y pudo integrar su trabajo con el cuadro de mando en un proceso más extenso relacionado con el capital intelectual de Skandia; la segunda, que la dirección de la empresa decidió, de forma deliberada, darle un alto perfil a este esfuerzo a través de publicaciones y conferencias. El cuadro de mando se llama Navigator para destacar la atención sobre el proceso de control.

Skandia tiene aproximadamente 9 000 empleados. Su interés en el capital intelectual está ligado a su carácter de organización virtual o "imaginaria", con una expansión internacional en los

⁹ Nils-Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter, *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Guía práctica del Balanced Scorecard

últimos años fuertemente dependiente de una activa red de socios habilitada mediante la tecnología de la información.

Después de varios años de trabajo experimental, la empresa publicó un suplemento a su informe anual de 1994 titulado "Visualización del capital intelectual en Skandia". Posteriormente, cada seis meses se han publicado suplementos a los informes anuales y semestrales siguientes; también se han hecho dos CD-ROM. En estas publicaciones, también disponibles en inglés, se presentan estadísticas para diferentes unidades de Skandia en forma de cuadro de mando. Se les conoce de forma colectiva como el Skandia Navigator. Alas cuatro perspectivas originales de Kaplan y Norton se les han añadido una quinta sobre recursos humanos.

Skandia decidió utilizar una perspectiva separada para los recursos humanos debido a su deseo de acentuar la interacción entre dicha perspectiva y las demás. Por ejemplo, la relación entre las perspectivas de recursos humanos y del proceso se describe como multiplicadora. Los resultados los obtiene un personal con la formación y la atención al cliente requeridas para explotar el potencial del proceso.

Esto quiere decir que Skandia entiende el concepto de cuadro de mando integral como un instrumento de gestión interno y también como un complemento de sus informes financieros a los interesados externos. El balance de situación de una empresa no puede "explicar" completamente su valor, especialmente si este último consiste en gran parte en activos intangibles.

Se considera que el valor de mercado consiste en cinco clases diferentes de capital, que corresponden a las cinco perspectivas del cuadro de mando de Skandia, el Navigator. Parece que el propósito aquí es facilitar la comprensión de la base para determinar el valor del capital de Skandia en términos monetarios. Se hace referencia al hecho de que el valor de adquisición de las empresas de servicio puede sobrepasar en exceso el valor neto indicado en el balance de situación, incluso después de ajustar los valores del activo. Los distintos suplementos publicados por Skandia a lo largo de los años contienen grupos separados de indicadores para las diferentes unidades de negocio dentro de la empresa, con base a las cinco áreas de atención. En la mayoría de los casos, se aplican diferentes indicadores a cada negocio, aunque algunos se repiten.

Por lo que podemos ver, el uso principal de Skandia Navigator es el control de gestión interno, actividad que a la empresa le gusta denominar "navegación". Se ha usado en la planificación interna de los negocios a partir del otoño de 1995, cuando varias unidades comenzaron a poner a prueba esta nueva herramienta. Con el Navigator, cada unidad indica sus estimaciones de los principales indicadores usados en el control. De esta forma se espera quitarle importancia al tradicional enfoque de los valores monetarios en la preparación de presupuestos. En base a sus factores críticos para tener éxito, cada unidad determina sus propios indicadores relevantes. A partir del otoño de 1998, la aspiración de la empresa era contar con el Navigator como enfoque global de presupuestación.

Skandia se refiere a seis pasos que llevan a la gestión del capital intelectual. Los avances logrados por las diferentes partes de la empresa han variado. Los seis pasos son los siguientes:

1. Misionero

2. Indicador
3. Liderazgo
4. Tecnología de la información
5. Capitalizar
6. Preparar el futuro

Aunque se ha intentado la aplicación de los últimos pasos, no todas las unidades se encuentran involucradas, ya que la dirección prefiere acercamiento voluntario. Algunos modelos e instructores que sirven de ejemplo han presentado diferentes variantes del Navigator, y se ha comenzado a remodelar los presupuestos y los informes de este modo. En la sucursal norteamericana, la dirección también ha introducido un sistema de bonificaciones en el que cada una de las cinco áreas de atención representa un 20 por ciento.

Como parte de un proyecto mayor que incluye varios centros futuros Skandia, la empresa ha empezado a publicar datos en los suplementos del informe anual sobre algunos valores del Navigator en unidades seleccionadas. Dichos suplementos también proporcionan explicaciones fácilmente comprensibles del modelo de capital intelectual.

Lars-Eric Petersson, director general y principal ejecutivo de Skandia, insiste en que el Navigator es principalmente para uso interno, o sea que considera que los efectos externos son más una bonificación que una táctica deliberada para hacer que suban los valores de la empresa. Uno de los propósitos del proceso actualmente en marcha es que Skandia sea "bilingüe", o sea que todos sus directivos hablen el lenguaje operativo y también el lenguaje estratégico de la empresa. Es una meta que recibe un excelente apoyo por parte del proceso Navigator. Según Petersson, se ha alcanzado claramente el efecto que se pretendía, dado que es bastante evidente que las unidades de Skandia que han introducido el Navigator son también las que han logrado los mayores avances en el desarrollo de su lenguaje y conciencia estratégica. Este resultado se manifiesta en formas que incluyen la creciente evidencia de que se necesita un nivel más alto de formación y de que una base de clientes amplia y la innovación son factores importantes.

Skandia desarrollo el Navigator introduciendo la terminología en los presupuestos de 1997 y 1998. Grupos de altos ejecutivos usaron el Navigator para supervisar los avances de cada trimestre. El Navigator es una herramienta para individuos pero también para unidades de negocio del grupo corporativo de Skandia.

Skandia ha intentado valorar algunos elementos del capital intelectual en términos monetarios, como por ejemplo la utilidad de un sistema específico de gestión por tareas concretas, pero el alcance de los posibles valores resultó ser excesivamente amplio. A pesar de experiencias de este tipo, la ambición de Skandia todavía es encontrar una forma adecuada de relacionar el valor de mercado de la empresa con los indicadores utilizados en el Navigator.

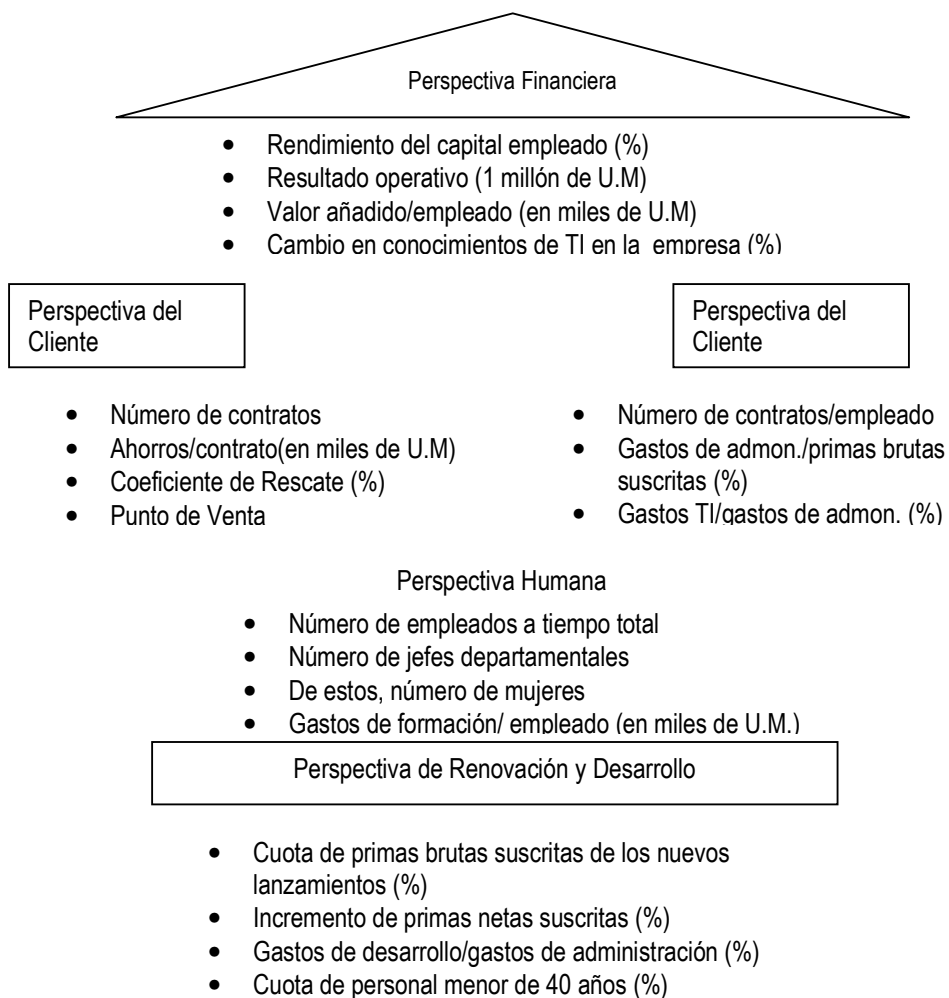


FIGURA 13. En esta figura se representa a la sucursal Skandia norteamericana como ilustración del proyecto Navigator, así mismo se muestran las cinco perspectivas que toma Skandia para formar su BSC.

CAPITULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta tesis se analizo al Balanced Scorecard para conocer como es que ha evolucionado; así mismo se conoce la utilidad actual de esta herramienta administrativa; así como los beneficios y/o ventajas que proporcionara a las empresas en nuestro país.

Por lo tanto se realizan los siguientes cuestionamientos al respecto:

4.1 Planteamiento del problema

¿Qué utilidad tiene actualmente el Balanced Scorecard en las empresas en México?

¿Se puede implantar el Balanced Scorecard en cualquier empresa sin importar el giro?

¿Qué tanto influye el entorno de la empresa para implementar con éxito el Balanced Scorecard?

¿Qué tan necesarias son las herramientas administrativas dentro de una empresa?

4.2 Objetivos generales y particulares

GENERALES

- Analizar las características principales que contiene el Balanced Scorecard
- Analizar las características principales de las empresas en México
- Analizar algunas herramientas administrativas que actualmente ocupan las empresas para el cumplimiento de objetivos
- Conocer las características principales que debe tener una empresa para que se pueda implementar el Balanced Scorecard en ella
- Identificar la forma de alinear los objetivos con la estrategia dentro de la organización
- Conocer los resultados que arroja una empresa que ya implanto el Balanced Scorecard

PARTICULARES

- Conocer los beneficios que proporciona el Balanced Scorecard a las empresas mexicanas
- Analizar los elementos del Balanced Scorecard
- Conocer los pasos para la implementación del Balanced Scorecard

- Comprender la necesidad de la utilización de herramientas administrativas de las empresas
- Analizar las características principales de las herramientas administrativas
- Conocer los factores que influyen en el desarrollo exitoso de la empresa
- Conocer las perspectivas que utiliza el Balanced Scorecard para su implementación

4.3 Resultados de la investigación

En el primer capítulo de esta investigación se analizaron diversas definiciones de empresa citada por varios autores, también se describieron las características de las organizaciones, así como su entorno, las diversas clasificaciones de la empresa y sus objetivos.

En el capítulo titulado “Las empresas en México”, mencionamos los diversos tipos de empresas que existen en nuestro país a través de las diversas estadísticas que se mencionaron en este capítulo, así mismo se habla sobre los problemas administrativos y de mercado a los que se enfrentan las empresas en nuestro país. También se describieron las diversas herramientas administrativas que han ayudado a las empresas a desarrollarse de manera adecuada y tratando de alcanzar sus objetivos previamente establecidos. Estas herramientas administrativas son:

- Reingeniería
- Benchmarking
- Mentoring
- Inteligencia emocional
- Desarrollo Organizacional
- Knowledge
- Balanced Scorecard
- Entre otras

Nos enfocamos al Balanced Scorecard ya que es una herramienta muy novedosa y poco utilizada en nuestro país y fue desarrollada en el capítulo tres. Dentro de este capítulo definimos al Balanced Scorecard, hablamos sobre las características principales, las cuatro perspectivas, los elementos generales, sus indicadores, así como la importancia del BSC en las empresas Mexicanas y los riesgos que se pueden tener al implementarlo.

Gracias al desarrollo de estos tres capítulos pudimos resolver los diversos planteamientos del problema que se habían establecido al inicio de nuestra investigación, así mismo se cumplieron los objetivos generales y específicos previamente establecidos al inicio de esta investigación.

Finalmente pudimos constatar a partir del análisis que se hizo de la información la utilidad que tienen el BSC, su implantación y las ventajas que tienen en relación con otras herramientas administrativas, así como analizar sus principales características. También pudimos reflexionar acerca de lo que pasa en su implementación en algunas empresas en México como son Cemex, Grupo Modelo, INFONAVIT, Banamex, Gobierno del D.F., etc.

Grupo Modelo: En esta empresa los logros que se han obtenido a través de la implementación del Balanced Scorecard permitieron a esta empresa incrementar sus ventas, incrementar su rentabilidad e incrementar sus ganancias totales.

Así mismo le ayudo a comunicar, alinear y monitorear la ejecución de su estrategia a mediano y largo plazo, el modelo de enlace causa y efecto ayudo a aclarar la estrategia, guiar el desempeño y optimizar la información para tomar mejores decisiones.

Gobierno del D.F.: En esta empresa el bsc esta en implementación sin embargo se espera un cambio de cultura, incremento de productividad y alcanzar los objetivos previa ente establecidos en un tiempo menor.

Grupo Cemex (Cemex): Esta empresa transnacional implemento el Balanced Scorecard o cual le permitió expandirse mas rápidamente y posicionarse como la cementera mas importante del país, además de que incrementaron sus ventas, incremento su rentabilidad e incremento su ganancias totales.

4.4 Conclusiones de la investigación

El Balanced Scorecard es una herramienta relativamente nueva, ya que se refiere en los últimos 13 años como una de las nuevas estrategias administrativas y algunas empresas de nuestro país ya la están utilizando y sino por lo menos implementándola en sus organizaciones o en alguna de sus áreas, algunas de estas organizaciones se mencionaron en el capítulo 3.

También encontramos que a pesar de que su implementación es cara a las empresas les conviene mucho implementarla por los resultados que se pueden obtener así como por el prestigio que se le da a la organización por las herramientas que están ocupando para el cumplimiento de sus objetivos, tal es el caso de Grupo Modelo que gracias a que la implemento y sus resultados logro incrementar su productividad, utilidad y control de gestión.

Por otro lado creemos que las empresas en México dada la cultura que existe; utilizan herramientas administrativas sin conocer sus nombres, lo que a veces origina graves problemas por la falta de su conocimiento. Ya que muchas empresas en México utilizan esas herramientas conociendo solo los beneficios de las grandes empresas (Transnacionales o extranjeras) que son las que implementan estas herramientas por su cultura organizacional y de expansión por lo tanto consideramos que las organizaciones nacionales pequeñas o micros no invierten en estas herramientas administrativas.

Por ejemplo, una micro empresa generalmente carece de áreas funcionales, sin embargo hay una persona que se encarga de llevar a cabo todas esas funciones y si esta se da cuenta de que la empresa no esta dando las ganancias esperadas, o que esta vendiendo menos, por lo cual no es necesario tener tantos empleados, se lleva a cabo un ajuste de personal.

Como este podemos encontrar muchos ejemplos del tipo de herramientas que se utilizan en una organización, evidentemente mientras más recursos y conocimientos se tengan en la misma se conocerán más a fondo estas herramientas.

Encontramos que el Balanced Scorecard para su correcta implementación se ayuda de la cultura de la organización, de sus objetivos, misión, visión, filosofía, cultura del lugar donde se establezca, creencias, idiosincrasia, etc.

Después de analizar la información que refiere que el Balanced Scorecard se ha implementado en algunas empresas en México como son Grupo Modelo, Gobierno del D.F., Infonavit, Cemex, etc. podemos inferir que en la actualidad pocas son las organizaciones en nuestro país que han implementado el BSC, pero aquellas que lo han implementado han obtenido excelentes beneficios como se ha mencionado en el capítulo tres.

También encontramos que para que las empresas mexicanas puedan sobrevivir y prosperar en este ambiente competitivo y que muestren una ventaja competitiva actualmente deben de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades como lo es el BSC.

Aquellas empresas mexicanas que utilicen el BSC podrán no solamente retroalimentar la situación actual de la empresa respecto a las expectativas que persiguen los altos ejecutivos en cuanto a su operación. También ayuda a identificar y a diagnosticar la actividad en los procesos críticos, para así mejorarlos y alinearlos lo más pronto posible con las estrategias globales. Esta visión general de la empresa ayudará a tomar mejores decisiones respecto al rumbo que se deberá seguir al largo plazo.

El Balanced Scorecard a pesar de haber sido creado para empresas de producción tiene la misma función y finalidad para cualquier empresa, sin embargo el tamaño los recursos, el número de empleados, etc., influye en la correcta implementación del BSC.

Para la implementación correcta del Balanced Scorecard en una organización es necesario como se menciona en el capítulo 2, la comunicación de la estrategia desde el nivel más bajo hasta el más alto de la organización, por lo cual tendría que invertirse para que se pueda alinear la organización de esta forma.

La forma de implementación del Balanced Scorecard varía de acuerdo a las características de la empresa donde se vaya a implantar, ya que de acuerdo a sus elementos y características es como se va a estudiar y como se van a crear las perspectivas y rubros a evaluar como se menciona en el capítulo 3.

Recomendamos que en futuras investigaciones se tome en cuenta directamente aquellas organizaciones que ya implementaron o están implementando el BSC para poder visualizar de manera general cual es el alcance real de esta estrategia administrativa.

También es importante que se analicen las ventajas y desventajas que tiene el BSC en su implementación en las diferentes organizaciones de México (tomando en cuenta su cultura, sus valores y las diferentes clasificaciones de empresa).

BIBLIOGRAFIA

- Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill interamericana, México, 2006
- Federico Arana, Método experimental para principiantes, Nueva Imagen, México
- Robert Kaplan, Norton David, El cuadro de mando integral "The Balanced Scorecard" Gestión 2000, España, 1996
- Harold Koontz, Administración: una perspectiva global, Mc Graw Hill Interamericana, México, 2003
- Salvador Mercado, Administración aplicada. Teoría y practica 1ª parte, Limusa, México
- Lucas Ortueta Ramón, Organización científica de las empresas, Accasor, Madrid, 1961
- Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas Teoría y practica 2ª parte, Limusa, México
- Salvador Mercado, Administración aplicada. Teoría y practica 2ª parte, Limusa, México
- ALTAIR consultores, Cuadro de mando integral, colecciones eco, publicación conjunta con economía 3. Artículo "Tipos de empresa" Julio 2006
- Romero Ricardo, Marketing, Palmir E.I.R.L., 1997
- Jack Fleitman, Negocios exitosos, Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2000
- Nils-Goran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter. Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Guía practica del Balanced Scorecard. Gestión 2000. Barcelona 2002.
- www.diccionarios.com/consultas.php
- www.definicion.org/empresa
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
- www.monografias.com/trabajos26/tipos-empresas/tipos-empresas.shtml?monosearch
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>
- www.monografias.com
- www.elrincondelvago.com/areas-funcionales-en-la-administracion.html
- www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html
- José Silvestre Méndez Morales, Economía y la Empresa, Mc Graw Hill, México 2002
- Artículo "La Empresa", Luis Mora López, San Juan Bosco
- Ley General de Sociedades Mercantiles, Diario Oficial de la Federación, 4 Agosto 1934, ultima reforma publicada en el diario el 28-07-2006
- Ley General de Sociedades Cooperativas, Diario Oficial de la Federación, 3 Agosto de 1994, ultima reforma publicad en el diario 27-11-2007
- www.mitecnologico.com/Main/ClasificacionEmpresa
- www.wikipedia.org/wiki/Empresa
- www.monografias.com/trabajos/5/objetivos-organizacionales/objetivos-organziacionales.shtml
- www.soloeconomia.com/empresas/objetivos.html
- Artículo "Características y Clasificación de la empresa", Universidad del Valle, Santiago de Cali, Enero 1998.
- www.monografias.com/trabajos16/empresa/empresa.shtml
- oabletran@yahoo.com
- www.reportedigital.com.mx/noticia-imprimir/12668.html
- <http://www.ebizlatam.com/print.php?a=7519>
- www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/print.cfm?docId=144263
- www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/print.cfm?docId=144280
- www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/print.cfm?docId=144238
- www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/print.cfm?docId=144225
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Micro, Pequeña, Median y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2004. Segunda Edición. México
- www.cipi.gob.mx/html/..%5CDiag_Desem_Mpymes.PDF
- www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/Diagnosticodemicropequeñasymedianasempresas.pdf
- www.cipi.gob.mx Manual para la política publica de fomento a las MPyMEs

www.economia.gob.mx/?P=7000
www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=203979&pagina=9&seccion=0
www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=203181&pagina=7&seccion=0
www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=203181&pagina=8&seccion=0
www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=203181&pagina=9&seccion=0
www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=200447&fecha=18/05/1990&pagina=0
www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=200447&pagina=10&seccion=0
www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=203181&fecha=11/04/1991&pagina=0
www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=203181&pagina=5&seccion=0
www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=203181&pagina=6&seccion=0
www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=203979&pagina=7&seccion=0
 Isabel Rueda Peiro, Las micro, pequeña y mediana empresas en México en los años 90, UNAM Instituto de investigaciones económicas, M.A.Porrúa 2001
www.cipi.gob.mx Inventario de Programas, Instrumentos y Acciones de Apoyo a las Empresas
http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional
www.monografias.com Desarrollo Organizacional
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional
<http://intraremington.remington.edu.co/admon/und5do.htm>
<http://intraremington.remington.edu.co/admon/und5rein.htm>
http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos
www.monografias.com Reingeniería
www.monografias.com Benchmarking
www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/ben_mod.asp
www.degerencia.com/tema/benchmarking
<http://intraremington.remington.edu.co/admon/und5ben.htm>
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coachinggerencial
www.monografias.com Coaching
<http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>
<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/filosofia-empresarial-de-mentoring.htm>
www.gestion2000.com/pdflibros/8768.pdf
http://www.levante-emv.com/secciones/noticia.jsp?pRef=20080900_4_492426_castello
www.lasegunda.com/edicionOnline/include/secciones/detalle_impresion.asp?idno
http://www.bsiconsultores.cl/sobre_bsc.asp
<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>
http://www.12manage.com/methods/balancedscorecard_es.html
<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/activitybasedcosting>
www.wikipedia.com Control de gestión
 Secretaria de Marina, República de Chile, Implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral
<http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>
http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm
<http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>
www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml
www.monografias.com/trabajos15/costeo-actividades/costeo-actividades.shtml
www.monografias.com/trabajos58/administracion-conocimiento/administracion-conocimiento.shtml?monosearch
http://hbral.com/GE/det_noticias.asp?id_noticia=2540&cuerpo=927&edicion=22&default
http://hbral.com/GE/det_noticias.asp?id_noticia=2578&cuerpo=927&edicion=22&default
http://hbral.com/GE/det_noticias.asp?id_noticia=2807&cuerpo=927&edicion=22&default
http://hbral.com/GE/det_noticias.asp?id_noticia=2823&cuerpo=927&edicion=22&default

http://hbral.com/GE/det_noticias.asp?id_noticia=2877&cuerpo=927&edicion=22&default
http://hbral.com/GE/det_noticias.asp?id_noticia=2978&cuerpo=927&edicion=22&default
http://hbral.com/GE/det_noticias.asp?id_noticia=3148&cuerpo=927&edicion=22&default
http://hbral.com/GE/det_noticias.asp?id_noticia=3227&cuerpo=927&edicion=22&default
http://www.materiabiz.com/mbz/vista_imprimir.vsp?nid=31509
http://www.materiabiz.com/mbz/vista_imprimir.vsp?nid=38229
http://www.materiabiz.com/mbz/vista_imprimir.vsp?nid=38345
http://www.materiabiz.com/mbz/vista_imprimir.vsp?nid=32013
http://www.eluniversal.com.mx/articulos/vi_48975.html
http://www.eluniversal.com.mx/articulos/vi_49070.html
<http://www.diariopyme.com/node/1433>
<http://www.oem.com.mx/elsoldemexico/notas/n848529.htm>
<http://www.pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=146>
David Norton, Robert Kaplan, Como utilizar el cuadro de mando integral, Gestión 2000, Barcelona
Paul Niven, Cuadro de mando integral, Gestión 2000, Barcelona
Paul Niven, Cuadro de mando integral paso a paso, Gestión 2000, Barcelona
<http://itzama.bnct.i.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/505/1/TESIS%20ESIME.pdf>
<http://senderodelpeje.com/sdp/contenido/2008/10/23/61751>
<http://www.contraloria.df.gob.mx/contraloria/comca/quiatecnica.pdf>