



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ÉXITO Y FRACASO
EN PYMES**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

ACTUARIO

P R E S E N T A:

GUSTAVO SANDOVAL SUÁREZ



**DIRECTOR DE TESIS:
ACT. JESÚS ABRAHAM CANTÚ OROZCO**

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX. 2018



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.

1. Datos del alumno

Sandoval

Suárez

Gustavo

55 52 52 28 38

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias

Actuaría

092189704

2. Datos del tutor

Act.

Jesús Abraham

Cantú

Orozco

3. Datos del sinodal 1

Act.

Mauricio

Aguilar

González

4. Datos del sinodal 2

Act.

Liliana Adriana

Ledesma

Amaya

5. Datos del sinodal 3

Act.

Francisco Javier

Straffon

Cos

6. Datos del sinodal 4

L.A.

Augusto Omar

Cortés

Monroy

7. Datos del trabajo escrito

Planeación estratégica, éxito y fracaso en PYMES

78 p

2018

"Do, or do not. There is no try."

Yoda, maestro Jedi.

Índice general

Introducción	1
1. Balanced Scorecard (BSC) – Indicadores	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Kaplan y Norton.....	9
1.3 Clasificación y tipo de indicadores.....	15
1.4 Planeación Estratégica y BSC.....	20
2. Planeación Estratégica Empresarial – Éxito y fracasos	25
2.1 Factores del fracaso empresarial.....	25
2.2 Medias correctivas antes del fracaso.....	30
2.3 Factores del éxito.....	34
2.4 Casos de éxito en México.....	40
3. Propuesta	46
3.1 Retos de competitividad: Innovar y Planear.....	46
3.2 Mejores prácticas empresariales.....	54
3.3 Planeación estratégica en PYMES.....	57
Conclusiones	72
Bibliografía	76

INTRODUCCIÓN

La conducta de una empresa refleja la integridad, transparencia y comportamiento ético con el que se manejan sus directivos y empleados en el desempeño de sus funciones. Una conducta adecuada se ocupa de las políticas de buen gobierno en los órganos de decisión más importantes¹; establece procedimientos y normas; en cuanto a sus relaciones vigila la gestión diaria, impulsa la transparencia, mejora la comunicación interna, ofrece calidad en los productos y servicios, establece la misión y visión, propicia un clima adecuado e indica códigos de valores y conducta.

La dinámica económica de un mundo globalizado, los cambios en política monetaria y proteccionista de nuestro país vecino del norte, especulaciones en los mercados de valores, la incertidumbre por la estabilidad social que se vive en México por ser un año con elecciones presidenciales, son algunas circunstancias que han influido en las empresas que se sienten vulnerables ante acontecimientos externos, para realizar una reformulación de sus estrategias y continuar siendo rentables, productivas y competitivas. La poca o nula capacidad de reacción que tienen algunas empresas para afrontar condiciones económicamente adversas, la carencia de estrategias para redefinir su rumbo y falta de información oportuna para la toma de decisiones, son entre otros, factores que a lo largo del tiempo llevarán a una empresa a la pérdida de mercado, descapitalización y ausencia en la atención de sus obligaciones financieras, lo que las orilla al fracaso empresarial.

El último censo económico publicado en julio de 2015 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), nos muestra que del universo de empresas en México, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan el 5.5% de las

¹ García, Carmen; Ruiz, Eugenio; Gago, Ma. Lourdes. Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. McGraw Hill Interamericana. España. 2012. p. 236

unidades económicas existentes², teniendo el 35.10% del personal ocupado. Junto con las microempresas, las unidades económicas alcanzan el 99.8% del total y el 74% del personal ocupado, lo que las lleva a tener un impacto social y económico de gran relevancia.

Como parte de la información relevante que nos muestra el INEGI, encontramos que el 68% de las empresas sobrevive el primer año, el 36% los siguientes 5 años, el 26% sobrevive 10 años y únicamente el 16% llega a los 20 años, y ha estimado que la esperanza de vida de las empresas en México es de 7.7 años. No obstante lo anterior, las PYMES se encuentran en estrecho contacto con su comunidad, con su entorno y con el medio ambiente, lo que les proporciona una ventaja competitiva que debe ser aprovechada.

En términos de sus recursos, las PYMES tienen menos acciones, programas, experiencia y políticas que las grandes empresas. Se indica que el 95% de los empleados no conocen la estrategia del negocio; el 90% de las empresas fracasan en la implementación de sus estrategias; el 86% de los directivos no discuten las estrategias con sus empleados y el 60% de las empresas no utilizan la planeación estratégica.³

Por lo anterior, se considera que hacer esfuerzos para impulsar la planeación estratégica en la PYMES es una forma de contribuir a la competitividad y a la implementación de mejores prácticas empresariales que traduzcan el fracaso empresarial en permanencia, crecimiento y desarrollo.

Cabe preguntarse ¿cuáles son los factores de fracaso empresarial en las PYMES? y ¿cómo la planeación estratégica ayuda a las PYMES para evitar el fracaso?

² Unidades económicas: Empresas que se dedican principalmente a un tipo de actividad de manera permanente.

³ Maldonado, Joel. Estadísticas de la Planificación Estratégica. Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas. 2009. Disponible en: <http://asopymes.blogspot.mx/2009/06/estadisticas-sorprendentes-de-la.html>

El objetivo de este trabajo es proponer el uso de la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas en México, y conocer cómo a través del *Balanced Scorecard* (BSC) se traducen los objetivos del negocio en medidas cuantificables.

Paralelamente, los objetivos específicos que se pretenden lograr son:

- Establecer la importancia de la planeación estratégica en las PYMES.
- Conocer los tipos de indicadores del BSC y su uso como herramienta para la planeación estratégica.
- Mostrar las condiciones y factores de fracaso de la planeación estratégica en las PYMES en México.
- Presentar una metodología pragmática de pasos a seguir para la implementación de la planeación estratégica en una empresa.

Este trabajo está enfocado para aquellas pequeñas y medianas empresas que no se enmarcan en el universo de las organizaciones sin fines de lucro, que buscan una opción no ortodoxa para implementar un plan estratégico haciendo uso de su propio talento humano. Adicionalmente, el marco teórico considera al fracaso empresarial como un fenómeno económico que ocurre con frecuencia en las PYMES, y que puede evitarse implementando acciones correctivas bajo la tutela de alertas e indicadores relevantes definidos para cada empresa.

Para lograr el objetivo propuesto, en el capítulo uno se hablará sobre el concepto de planeación y estrategia, sobre la planeación estratégica y la toma de decisiones. En este capítulo se estudiará cómo el BSC convierte la estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores medibles y cuantificables, que sirven como apoyo para la toma de decisiones relevantes de cada organización. Con relación a los indicadores, se dará espacio para conocer sus antecedentes, tipos de indicadores e importancia para la gestión de una empresa.

Por su parte, en el capítulo dos se desarrollará lo que corresponde a las causantes del fracaso empresarial. Se hablará sobre el concepto de fracaso empresarial, factores del fracaso y medidas correctivas que en su caso puedan aplicarse y casos de éxito en México.

Finalmente, en el capítulo tres se presentará una propuesta centrada en la competitividad, las mejores prácticas, la planeación estratégica en PYMES para evitar el fracaso empresarial y cómo realizar un ejercicio práctico de planeación estratégica dentro de la organización.

La metodología de estudio inicia desde lo general y concluye en la presentación de una propuesta para la implementación de un plan estratégico en las PYME y su orientación al cumplimiento de objetivos estratégicos. Mediante la recopilación y selección de información obtenida en libros y revistas de administración, planeación e indicadores relevantes, tanto de una perspectiva cuantitativa como cualitativa, se desarrollará este trabajo de investigación.

A fin de actualizar los datos, se consultaron documentos hemerográficos referentes al área y que, sobre todo, aporten elementos adicionales a la investigación. En el transcurso de ésta, se realizarán todos los cambios que sean necesarios para incrementar el rigor científico y académico que se amerita.

Este trabajo de investigación documental está limitado a dos elementos: 1) Planeación Estratégica y 2) *Balanced Scorecard* (BSC). Dichos elementos se combinarán y entrelazarán para enfocarse sobre la necesidad de orientar a las PYMES al cumplimiento de sus objetivos y evitar su fracaso. La limitante temporal se refiere a la información más reciente que se tiene disponible en un periodo de tiempo de 5 años a la fecha; por su parte, la limitante espacial implica lo que sucede en México.

CAPÍTULO I

BALANCED SCORECARD (BSC) – INDICADORES

1.1 Antecedentes

La carrera de la competencia y la búsqueda de la competitividad, productividad y rentabilidad es cada vez más intensa en un mundo globalizado, lo que obliga a todas las organizaciones a seleccionar estrategias adecuadas para cumplir con sus objetivos, permanecer en el mercado, consolidarse y crecer.

La estrategia de negocios debe ser inclusiva; debe tomar en cuenta el interior y el exterior de la empresa. Al interior, la estrategia debe estar comunicada a todos los involucrados, directivos, funcionarios, gerentes, supervisores, personal administrativo, de apoyo, operativos, sindicatos, proveedores, clientes, accionistas, acreedores, y todo aquel que tenga una relación con la empresa.

Al exterior, la estrategia debe ser comunicada a las entidades reguladoras, al Estado, a la sociedad y a la comunidad. Debe ser diferenciada de la estrategia de la competencia, de manera que el mensaje sea claro, suficiente y transparente, generando una identidad propia y una imagen determinada en busca de la lealtad del cliente y de la generación de ingresos que son el sustento de toda organización.

El antecedente del Balance Scorecard es el denominado Scorecard utilizado por Analog Devices en 1987. Analog Devices al día de hoy es una empresa global líder y de alto rendimiento en tecnología analógica. Su objeto es encontrar un vínculo entre lo físico y lo digital para proveer tecnología que detecte, mida, conecte e interprete los requerimientos de sus clientes, ubicados principalmente en los

sectores de salud, instrumentación y medición, Internet, control de motores, control de procesos, automatización industrial, seguridad y supervivencia.⁴

El origen del Scorecard se remonta a una solicitud de Analog Devices realizada a KPMG y a Nolan, Norton & Co. en 1987 para explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizacional, suponiendo que dicho rendimiento afecta el comportamiento de los administradores y de los empleados, de los cuales, únicamente los administradores tenían acceso a información financiera.

En la década de los ochenta, los modelos tradicionales para medir el desempeño de un negocio dependían fundamentalmente de su situación financiera, no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en las que existía una fuerte intensidad tecnológica.⁵

Si bien, la contabilidad ha sido una herramienta de toma de decisiones que incluye técnicas financieras, de costos y de presupuestos, el cambio de la industrialización de productos a la mezcla de productos-servicios, como una nueva forma de atender las necesidades de los clientes y de los mercados, ha requerido de otro tipo de información complementaria.

La herramienta *Scorecard* nació como un simple “tablero de comandos” cuyo objetivo se basaba solamente en el diagnóstico de funciones sencillas, principalmente financieras. Con el tiempo ha ido evolucionando hasta convertirse en una herramienta sólida de dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas; se

⁴ Analog Devices. Applications. 2017. Disponible en: <http://www.analog.com/en/index.html>

⁵ Massón, José Luis; Truño, Jordi. La Cuarta generación del Balanced Scorecard: Revisión Crítica de la Literatura Conceptual y Empírica. SelectedWorks. Universidad Autónoma de Barcelona. España. 2006. p. 4

ha convertido en una herramienta de dirección estratégica utilizada por los líderes y ejecutivos para la toma de decisiones financieras y no financieras.⁶

En 1992 apareció por primera vez una publicación relativa al *Balance Scorecard* (BSC), escrita por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia), titulada *Balance Scorecard: measures that drive performance*, en la que se ofrece un Scorecard de mayor elaboración y desarrollo para la evaluación del desempeño empresarial en el tiempo.

Respecto de dicha publicación, el mismo Kaplan indicó que el artículo inicial se basó en una investigación de multiempresas realizada en el año de 1990 y patrocinada por el Nolan Norton Institute, división de investigación de KPMG: "La medición de los resultados en la empresa del futuro". Dicho estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera. Asimismo señaló Kaplan que respecto de las ideas sobre el incremento del desempeño, tomaron en cuenta la expresión de William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907) quien sostenía que "*If you can not measure it, you can not improve it*"⁷ (Si no puedes medirlo, no puedes mejorarlo).

Desde entonces, la evolución que han tenido las ideas de Kaplan y Norton han sido las siguientes:⁸

- En 1993 la idea del artículo titulado *Putting the Balanced Scorecard to Work* que publicaron fue explicar que el BSC no es sólo un sistema de medidas del

⁶ Lasanta, Inés. Historia y evolución del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard. IEDGE. 2017. Disponible en: <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>

⁷ Kaplan, Robert. Conceptual foundations of the Balance Scorecard. Harvard Business School. Working Paper. 2010. p. 3

⁸ Lasanta, Inés. op. cit.

desempeño, sino un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo.

- En 1996 publicaron los artículos *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, donde explicaban que el BSC permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo y *Linking the balanced scorecard to strategy* en que se comprobaba que el BSC no es realmente una herramienta de formulación estratégica, sino que se pueden implementar los indicadores del BSC cuando la estrategia está ya implementada. Desde 1996, la preocupación central es la conexión de la estrategia con la acción; se indica que sin estrategia, lo demás fracasa: los indicadores no logran diagnosticar nada si los fines a los que sirven no expresan la visión y misión empresarial como una totalidad organizacional, lo cual Kaplan y Norton establecieron en el libro *Translating strategy into action*.
- En 2000, bajo el artículo *Having trouble with your strategy?* se indica que para implementar la estrategia primero debe comprenderse. En él, se ofrecen mapas estratégicos para la comprensión de la estrategia.
- En 2004, el artículo *Measuring the strategic readiness of intangible assets* se muestra que las soluciones BSC facilitan la apropiación de los intangibles en la cadena de valor, lográndose la selección objetiva entre el valor al cliente y el costo para la empresa.
- En 2005, el artículo *The office of strategy management* se indica que la planificación e implementación de la estrategia deben estar relacionadas, reconociendo que las empresas no desarrollan sus planes iniciales.
- En 2006, el artículo *How to implement a new strategy without disrupting your organization?* hablan sobre las reacciones de las unidades de negocio y su incidencia en la estrategia. El libro *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*, publicado este mismo año, sugiere que el alineamiento propio de una empresa y su alineamiento externo incide en las cadenas de valor.

- En 2010, Kaplan publica el artículo *Conceptual Foundations of the Balance Scorecard*, en el que señala las raíces, motivaciones y subsecuentes innovaciones que ha tenido el BSC.
- En lo sucesivo, el BSC ha sido objeto de múltiples aportaciones de la academia, de empresas consultoras, de autores independientes y de organizaciones públicas nacionales e internacionales, así como de organizaciones sin fines de lucro. En esencia la consideración de indicadores financieros y no financieros, aunado a la estrategia siguen siendo el punto de partida, estableciendo al BSC como una herramienta de información, de acción, de retroalimentación, de identificación, de monitoreo y de control de las organizaciones.

En la evolución del BSC como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas. La primera etapa se centra fundamentalmente en el desempeño de la empresa estableciendo distintos indicadores que le permitan medir su alcance. En la segunda etapa el BSC trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores. En la tercera fase, se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa-efecto y se establecen los mapas estratégicos. Por último, la cuarta etapa hace referencia al alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de BSC.

1.2 Kaplan y Norton

El Balance Scorecard (BSC), también conocido en español como Cuadro de Mando Integral (CMI) fue inicialmente publicado por Kaplan y Norton en 1992 en Harvard

Business Review bajo el nombre *The Balance Scorecard-Measures that Drive Performance*.⁹

Robert S. Kaplan, nacido en 1940, estudió una licenciatura de Ingeniería Electrónica en el Massachusetts Institute of Technology y un doctorado en Investigación de Operaciones en Cornell University. Comenzó su vida académica en 1968 en Carnegie Mellon University y posteriormente, desde 1984 hasta la fecha, en Harvard Business School.

Al día de hoy es un profesor emérito del área de contabilidad y ha sido premiado como Profesor Destacado de Contabilidad por la American Accounting Association, y en 1994 recibió de manos del Chartered Institute of Management Accountants de Gran Bretaña, el Premio CIMA por sus Destacadas Contribuciones a la Contabilidad, y en ese mismo año fue premiado con un doctorado de honor por la Universidad de Stuttgart. Actualmente, continúa investigando y escribiendo sobre nuevos marcos para implementar la gestión de riesgos empresariales, siendo líder mundial en consultoría para la ejecución de estrategias, administración de costos y desempeño.

Por su parte, David P. Norton, nacido en 1941, estudió Ingeniería Electrónica en Worcester Polytechnic Institute y un doctorado en Business Administration en Harvard University. Comenzó su carrera académica en Worcester Polytechnic Institute y fundó Nolan, Norton & Co. en 1975. Otras empresas que ha fundado son Renaissance Solutions y ESM Software Group, ésta última junto con Kaplan, a la que luego se renombró como Palladium Group, misma que, a partir de 2017, forma parte de GRM Futures Group.

Palladium Group provee a sus clientes de soluciones para ejecutar estrategias y lograr un desempeño superior a través de servicios de consultoría y capacitación. Palladium combina experiencia en la ejecución de estrategias probadas con

⁹ Kaplan, Robert y Norton, David. *The Balance Scorecard-Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. January-February. 1992. 71-79.

programas integrados de gestión del cambio y desarrollo del liderazgo, que incluyen el Cuadro de Mando Integral de Kaplan-Norton y otras prácticas que proporcionan resultados medibles.¹⁰

La base conceptual del BSC consiste en ejecutar la estrategia de la empresa, basándose en objetivos e indicadores concretos y medibles. Sin embargo, se reconoció que la medición, tal como se había llevado hasta entonces, era aplicable sólo a ciertas actividades, siendo necesario ampliar su alcance a actividades que anteriormente no eran consideradas, tales como las operaciones y la mejora continua. La propuesta actual del BSC conduce a los administradores de esta herramienta a generar mediciones rápidas, confiables y entendibles que estén balanceadas entre los aspectos financieros y operativos.

La aplicación correcta del BSC nos dará respuesta a cuatro preguntas sencillas pero a la vez muy poderosas, mismas que podemos agrupar en cuatro perspectivas sobre la situación que guarda la empresa:

- ¿Cómo nos ven los clientes?, la cual genera la *perspectiva del cliente*.
- ¿En qué debemos mejorar?, misma que deriva en la *perspectiva de los procesos internos*.
- ¿Podemos continuar mejorando y creado valor?, la cual nos lleva a la *perspectiva de innovación y aprendizaje*.
- ¿Cómo nos ven los accionistas?, de la que se desprende la *perspectiva financiera*.

Realizando el análisis la situación de la empresa desde el punto de vista de las perspectivas antes mencionadas (clientes, procesos internos, financiero, innovación y aprendizaje), nos encontramos en condiciones para medir lo que sucede dentro del negocio y establecer metas y medidas para observar su comportamiento en el

¹⁰ Palladium. What we do. Disponible en: <http://www.thepalladiumgroup.com/capabilities>

tiempo. Los cuatro elementos o perspectivas están interconectadas, cada una influye y es influida por otras, creando un sistema dependiente y balanceado que en conjunto logra alcanzar las metas esperadas.

De la aplicación del modelo de BSC se ha reportado que para cada perspectiva se ofrecen ventajas y beneficios relativos a todos los rubros siguientes: orientación hacia el cliente, satisfacción del cliente, la disminución en el tiempo de respuesta, incremento de la calidad, énfasis en el trabajo en equipo, reducción del lanzamiento de nuevos productos, administración del largo plazo, mejora en la mezcla de productos, comunicación de la misión y su alineación con la expectativa del cliente, articulación de metas con el tiempo, capacidad de los empleados, estandarización de procesos basados en lo que los empleados hacen y como se pueden reducir costos sin afectar la calidad y los objetivos, implementación de sistemas de información, innovación continua en procesos y productos, expansión de capacidades, habilidad de aprendizaje, rentabilidad, crecimiento, valor, flujo de caja, incremento de ventas, incremento de mercado, entre otros.

Aun con un excelente conjunto mediciones a partir de BSC, no se garantiza una estrategia ganadora. El BSC únicamente puede convertir la estrategia de la empresa a objetivos específicos medibles. El fracaso para convertir el desempeño operacional en mejoras financieras implica repensar la estrategia de la empresa o la implementación de sus planes.¹¹

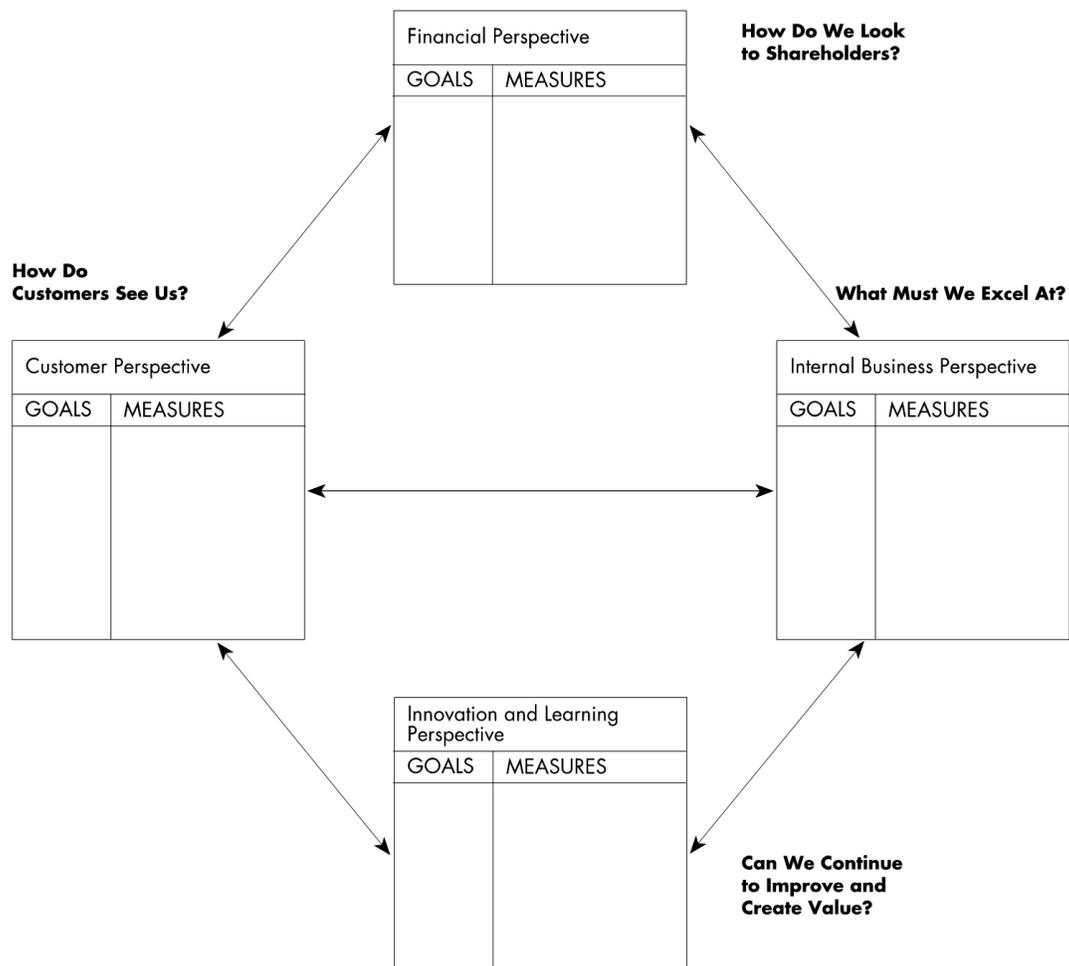
Kaplan y Norton ofrecen una serie de ejemplos empíricos sobre las condiciones de distintas empresas en varios sectores económicos. Uno de los ejemplos que destaca, resulta ser el de una empresa que habiendo mejorado sus procesos productivos, no había obtenidos los resultados financieros esperados, lo cual incidía en la frustración de los ejecutivos.

¹¹ Kaplan, Robert y Norton, David. op. cit. p. 77

Dicho ejemplo muestra la necesidad de atender el conjunto de las perspectivas ofrecidas, tales como clientes, innovación y aprendizaje, procesos internos y finanzas, buscando la combinación que se ajuste a las necesidades y problemas de la empresa, de forma que logre alcanzar el desempeño esperado a partir de la alineación de las estrategias y la visión, más que ejercer el control como objeto del cambio.

El cuadro original presentado por Kaplan y Norton en 1992 es el siguiente:

The Balanced Scorecard Links Performance Measures



Fuente: Kaplan, Robert y Norton, David. The Balance Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. January-February. 1992. p. 72.

Como podemos observar en las perspectivas anteriores (financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje), cada objetivo se encuentra asociado a una métrica, misma que nos servirá para cuantificar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización. En la perspectiva de innovación aprendizaje el punto principal está en el talento humano, el cual funge como el medio para alcanzar los objetivos estratégicos, ya que son quienes lo llevan a cabo.

El nuevo enfoque sobre la medida del desempeño ofrecido por Norton y Kaplan es consistente con las iniciativas de muchas empresas: procesos y funciones, integración, alianzas con proveedores, escala global, mejora continua y trabajo en equipo. Ante la combinación de las perspectivas de clientes, finanzas, innovación-aprendizaje y procesos internos, los administradores están en posición de comprender sus interrelaciones.¹²

En el año 2010, dentro de la publicación *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Kaplan retoma exactamente las cuatro perspectivas, poniendo en el centro la visión y la estrategia, y para cada una de las perspectivas propone detallar objetivos, medidas, metas e iniciativas.

Igualmente, en dicha publicación, hace un recuento de las ideas de otros autores para fundamentar la importancia del personal en el desempeño de las organizaciones, del error en la preponderancia de información financiera en las decisiones, sobre todo en el corto plazo, del error del control como medida para lograr el desempeño deseado, de la importancia de la calidad, el aprendizaje y la innovación, integrando todo ello en su propuesta de BSC, cuya aportación implica atender las interrelaciones entre áreas sustantivas, tanto financieras como no financieras.

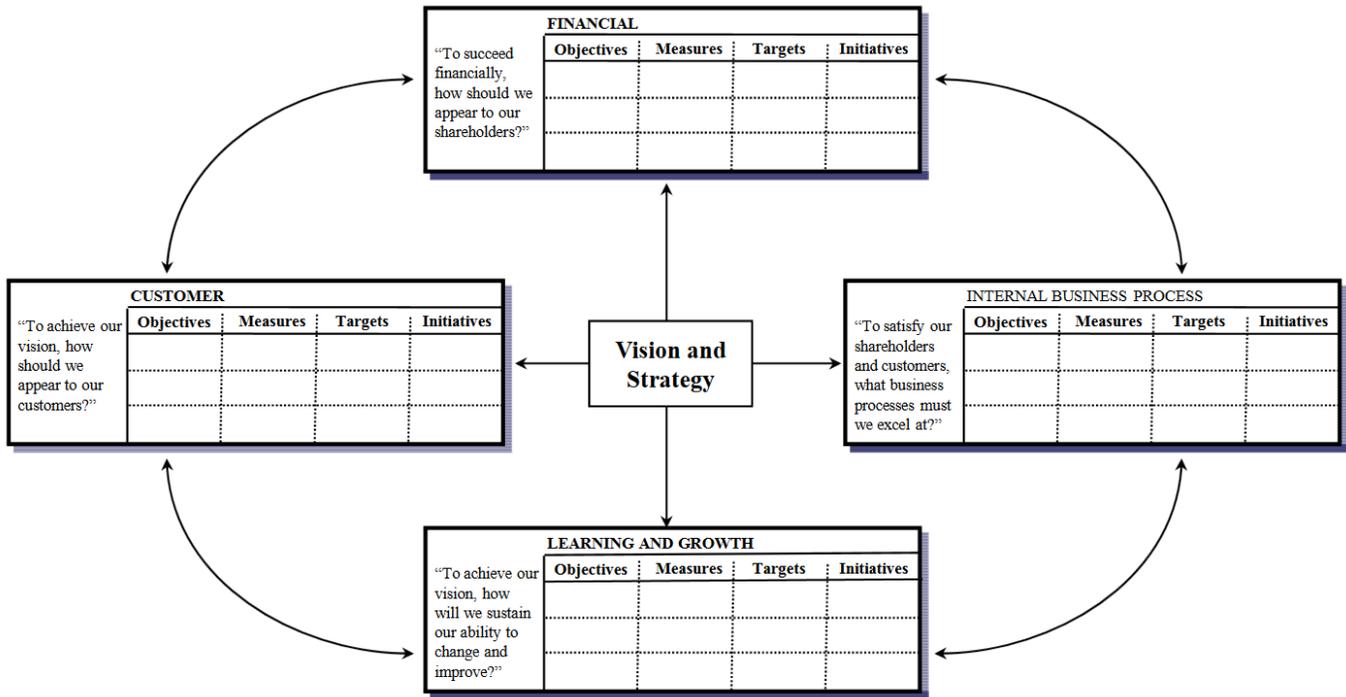
¹² Kaplan, Robert y Norton, David. op. cit. p. 79

1.3 Clasificación y tipo de indicadores

La esencia del BSC se ha mantenido a lo largo de una multiplicidad de contribuciones e incluso críticas sobre la herramienta para la gestión administrativa. Las cuatro perspectivas han sido retomadas una y otra vez a lo largo de 25 años, lo que refleja una aceptación en la solidez de su estructura y aplicación. La virtud de dicha herramienta es haber identificado los elementos críticos que componen la operación de una empresa, enfatizado interrelaciones y traduciendo las estrategias como guías hacia la misión, visión, objetivos y acciones de la operación.

En las más recientes publicaciones sobre BSC se hace énfasis sobre la visión como punto de partida de las estrategias. En seguida se da lugar a los objetivos financieros y no financieros para alcanzar dicha visión, convirtiendo la estrategia en resultados. Ante esta ruta, la planificación es una actividad indispensable, buscando que con ello se anticipen los deseos, los obstáculos, se reconozcan y utilicen los recursos, y se atiendan previamente las limitaciones.

Un esquema que incluye las preguntas centrales sobre cada una de las perspectivas se muestra en seguida:



Fuente: Robert S. Kaplan. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business Review. 2010. p. 4.

De las preguntas planteadas, está en el centro la visión y la estrategia para atender las demandas de clientes, inversionistas, los procesos internos y el conocimiento requerido. Como puede observarse el BSC está centrado en las personas, tanto las internas como las externas; se trata de una empresa y como tal de una organización de humanos ligados por relaciones de negocios, comerciales y administrativas. Ante ello, prevalecen las personas sobre los procesos, incluso sobre los productos y servicios, no importando si éstos son de alto contenido tecnológico o satisfacen necesidades básicas, lo cual refleja que el BSC es una herramienta de gestión administrativa, pero fundamentalmente social.

No obstante lo anterior, los indicadores financieros, antes prevalecientes en la toma de decisiones, no han pasado a un segundo término, más bien se han complementado con otros indicadores no financieros que en conjunto revelan,

aclaran y aportan elementos para una decisión con mayor fundamento, objetividad y oportunidad.

A través de los indicadores financieros se resumen los resultados y consecuencias económicas; son datos cuantitativos absolutos y relativos que se establecen por sí solos o por relaciones con otros hechos finales a una fecha o a un periodo de tiempo determinado. Los indicadores financieros por excelencia, tales como la rentabilidad y el flujo de efectivo, permiten mostrar en el tiempo la posibilidad de dar continuidad al negocio; revelan los escenarios de crecimiento, estabilidad, pérdida o estancamiento, mostrando también el valor económico tangible e intangible.

Los indicadores financieros pueden incluir aspectos sobre efectivo, activos, capital, inversiones, derechos, costos, nuevos proyectos, activos intangibles, gastos, ciclos del negocio, activos improductivos, liquidez, apalancamiento, etc.

Los indicadores sobre el cliente, considerando a éste como la fuente principal de los ingresos de la organización, son críticos para justificar la permanencia de la empresa en el mercado. Ante la inexistencia de clientes, de consumidores y de prospectos, la razón de existencia de la empresa sería cuestionable; si acaso se permaneciera en el mercado, el efecto de carecer de ingresos en un periodo de tiempo podría significar la descapitalización de la empresa y hasta la pérdida total del patrimonio.

En nuestro caso de estudio dedicado para organizaciones con fines de lucro, en cualquier actividad y en todos los sectores económicos, la presencia de clientes y la generación de ingresos por la venta de bienes y servicios son indispensables. Igualmente, es indispensable que dichos clientes sean rentables, es decir, que signifiquen una fuente de ganancia o de utilidades para la empresa. Mantener una cartera de clientes que no aporta utilidades o beneficios a la organización también podría contribuir a la descapitalización.

En consideración de ello, ante la existencia de la posibilidad de obtener clientes, los indicadores relativos son la satisfacción del cliente, la retención, la adquisición, la

rentabilidad del cliente, la participación de mercado, el valor añadido que se aporta al cliente, la lealtad del cliente, entre otros.

Respecto al proceso interno, los indicadores deben estar orientados hacia el cliente como centro del negocio, tanto para atraerlos como para retenerlos en los segmentos de mercado, satisfaciendo sus necesidades e incluso excediéndolas. A la vez, los procesos internos deben también asegurar que el desempeño financiero sea adecuado para la continuidad del negocio cumpliendo desde el origen de la operación hasta su conclusión, desde el diseño hasta el servicio, desde la planeación hasta la operación, desde la inversión hasta la generación de utilidades, desde la concepción de un producto debido a la demanda hasta su puesta en oferta en el mercado, mejorando en todo momento la cadena de valor del proceso interno.

Los indicadores relativos al proceso interno pueden incluir medidas de calidad, tiempos, logística, creación de valor, nuevos canales, ventas cruzadas, nuevos mercados, servicio, nuevos productos, puntos de venta rentables, diferenciación de productos, consolidación de *outsourcing*, ubicación, ambiente, mantenimiento, quejas, pérdidas en el proceso, robos, servicio postventa, etc.

Acerca del aprendizaje y crecimiento, existe un factor muy importante que debe ser considerado en cualquier organización sin importar su tamaño: el tiempo. Lo anterior en virtud de que los recursos humanos y su capacidad por aprender, formarse, acumular experiencia y conocimiento se da en un proceso de maduración que ocurre en el largo plazo.

Con el uso de la tecnología de telecomunicaciones y de sistemas es posible acelerar el acceso a la información, pero no la capacidad para aplicar los nuevos conocimientos; ante ello, es importante que la formación e innovación sean procesos permanentes donde todos los recursos humanos se encuentren involucrados y se cree una cultura que permee a toda la organización.

Los indicadores que pueden utilizarse para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se orientan a la satisfacción, retención, entrenamiento, habilidades, capacidades, competencias, experiencia, desempeño, productividad del empleado, negociación, comunicación, aprendizaje de innovación constante, clima laboral, rotación de personal, motivación, ausentismo, lealtad, etc.

Las interacciones entre las perspectivas y los indicadores son una tarea crítica para dar seguimiento al BSC. De forma ilustrativa, pero no única, todo comienza con la capacidad y las habilidades de los recursos humanos para organizar y poner a funcionar procesos internos que generen productos y servicios que sean rentables.

Sin embargo, la secuencia anterior (capacidad→procesos→clientes→finanzas) no debe considerarse como la única combinación posible. En la práctica, muchos procesos se adecúan a los requerimientos financieros establecidos por los dueños o por la alta dirección de un negocio, incluso las capacidades de los recursos humanos se subordinan a las metas financieras que se indiquen. Esta secuencia es aplicable en la mayoría de los casos para aquellas nuevas empresas que nacen con una planificación bien definida, pero no para negocios en marcha que tienen operaciones constantes y que han pasado por diferentes etapas de crecimiento, su experiencia, dinámica y conocimiento del sector en el cual se desarrollan, les permite realizar ajustes dentro de sus procesos internos en cualquier momento.

En todo caso, el orden de las perspectivas no es uno solo, puede haber infinidad de combinaciones, inicios y términos, de lo cual el esquema de la BSC es una herramienta flexible, adaptable, de gran alcance y de resultados probados, mientras exista el compromiso de la alta dirección para comunicar de manera clara y directa los objetivos, metas y compromisos a los niveles operativos de las estrategias.

1.4 Planeación Estratégica y BSC

El BSC contiene elementos que son utilizados en la planeación estratégica. Dichos elementos son la estrategia misma y la voluntad de anticiparse a los acontecimientos durante la planeación de actividades sustantivas en consideración de objetivos establecidos, tanto financieros como no financieros.

Desde el proceso administrativo, la planeación consiste en definir qué se va a hacer, cómo se va a hacer y quién lo va a hacer, definiendo para ello la visión, la misión, las estrategias, los objetivos, las metas, acciones e iniciativas, así como la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para la implementación, seguimiento y mejora continua.¹³

El BSC es un complemento de control y medición de la planeación estratégica, impulsa el esfuerzo de la alta dirección para establecer, enunciar y comunicar la visión, la misión, objetivos y las líneas de acción de la empresa para cumplimiento de éstos. Una vez establecido el punto de inicio que justifica y aclara para qué está la empresa en el mercado (misión) y sus aspiraciones realistas y alcanzables a lo largo del tiempo (visión), lo siguiente es establecer las principales metas que deberán cumplirse en un periodo de tiempo determinado (objetivos estratégicos) y las acciones a seguir para dar cumplimiento a dichos propósitos (líneas estratégicas). A partir de este momento, el BSC alinea los objetivos estratégicos con las líneas estratégicas, genera orden en los procesos internos de la organización y fija responsabilidades en los empleados. Hecho lo anterior, los objetivos estratégicos se agruparán en al menos cuatro perspectivas: clientes, innovación y aprendizaje, finanzas y procesos internos.

En la actualidad, muchas de las empresas están conscientes que una ventaja competitiva se encuentra en el conocimiento y en la experiencia que tienen sus

¹³ Álvarez, María; Chávez, Mirna y Moreno, Sergio. El Balance Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica. Instituto Tecnológico de Sonora. México. 2010.

empleados dentro del ramo en el cual se desenvuelven, y en las capacidades que éstos tienen para afrontar las adversidades. Por lo anterior, el conocimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos requiere de la participación de todos los empleados y que todas las unidades de negocio y operativas, estén alineadas y vinculadas con la estrategia de la organización.

El capital humano en el BSC es la herramienta de gestión administrativa y social que prevalece, de tal manera que la alta dirección, la gerencia, la supervisión y los trabajadores se ven involucrados directamente, no sólo en la implementación sino desde la definición de la visión, la misión, los objetivos estratégicos y líneas estrategias que marcarán la pauta para lograr el objetivo financiero y no financiero de la empresa.

La planeación estratégica y el BSC ponen al recurso humano en el primer plano. Es el recurso humano, con sus decisiones y omisiones, el que condiciona, al final de cuentas, que los objetivos se cumplan. De esta forma, la perspectiva relativa al conocimiento (incluyendo innovación) resulta crítica, pues en todo momento influye en las otras perspectivas.

Implementar un plan estratégico en una empresa no es tarea fácil, y ni qué decir sobre establecer un modelo de BSC institucional en virtud de la poca cultura de la medición que tenemos en nuestro país, sin embargo, los beneficios que obtendremos al vincular a todos los niveles de la organización con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se traduce en mejores resultados financieros, mayor compromiso institucional, oportunidad en la toma decisiones, uso eficiente de recursos, entre otros.

Entre las bondades que obtienen las empresas al implementar un BSC tenemos:¹⁴

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

¹⁴ Álvarez, María; Chávez, Mirna y Moreno, Sergio. op. cit. p. 5.

- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia con base en resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.



La planeación estratégica se apoya del BSC para generar valor al cliente y a la empresa, definir un crecimiento de largo plazo, optimizarlos recursos materiales, humanos e intangibles, compartir la estrategia entre todos los empleados, promover

un cambio permanente que genere una transformación institucional y una cultura de la medición e innovación.

La revisión constante y objetiva que los directivos de una empresa realicen a los indicadores establecidos en el BSC, les dará conocimiento y experiencia en cada una de las perspectivas ya mencionadas sin importar la especialización que tengan, y les permitirá establecer con mejor claridad la interacción que existe entre ellas y el rol que juega cada una dentro del plan estratégico.

El BSC es mucho más que un sistema de medición del cumplimiento de metas dentro del inventario de una empresa, ya que pone al alcance de la organización un sistema robusto de aprendizaje a través de la lectura adecuada de sus indicadores, genera una continua retroalimentación a las líneas estratégicas sobre lo que se hace bien, lo que se puede mejorar e incluso desechar, capaz de modificar la misión y visión originales. El BSC mantiene enfocados a todos los miembros de la organización para no perder de vista sus objetivos estratégicos y el cumplimiento de éstos, es una herramienta administrativa que le permite a las empresas conocer rápidamente el impacto positivo o negativo que tendrá un cambio en la estrategia del negocio ocasionado nuestra propia competencia o por el entorno económico.

En resumen, el BSC permite a los altos mandos de una empresa conocer oportunamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes dentro de una organización, en aspectos como niveles de servicio, competitividad, rentabilidad, estrategia, proyectos, *benchmarking*, calidad, cultura y comunicación organizacional, entre otros. La enorme cantidad de información que se recopila a través del BSC puede generar caos y confusión en los directivos de una empresa cuando llega el momento de tomar decisiones relevantes, motivo por el cual, es de suma importancia que los directivos cuenten con una actitud crítica que posibilite el ingreso de conocimientos nuevos, que no filtren o conviertan la información nueva en información falsa. Este cambio de actitud y de pensamiento en los directivos, nos

llevará a luchar contra sus apegos a lo convencional y contra la conservación y perpetuidad de las soluciones exitosas pasadas.

El resultado de la implementación del BSC en una organización, será la traducción de la visión empresarial en objetivos estratégicos relacionados con las cuatro perspectivas mencionadas en este capítulo, y su nivel de cumplimiento se ajusta a un modelo de causa-efecto. El BSC se convierte así, en un instrumento de gestión que permite adaptar los cambios de estrategia que tiene una empresa ocasionados por su entorno competitivo, turbulencias económicas o cambios sociales.

CAPÍTULO II

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL – ÉXITO Y FRACASOS

2.1 Factores del fracaso empresarial

La importancia del fracaso empresarial es individual y colectiva. Es individual porque afecta al interior de la empresa, principalmente a los propietarios del capital, a los administradores y empleados. La pérdida del patrimonio y el empleo como forma de vida, tienen un efecto negativo sobre el sujeto, afectando su esfera personal y profesional. Es colectiva su importancia porque el fracaso empresarial afecta a quienes rodean externamente a la empresa, tales como clientes, proveedores, gobierno e incluso a la competencia.

En una economía de mercado, el fracaso de una empresa puede provocar un efecto de contagio que incide de forma negativa al resto de las empresas con las que se tiene relación, ya que pierden un cliente o proveedor e incrementa el desempleo, afecta el crédito comercial y financiero, produciendo un efecto dominó en la destrucción de la actividad económica.¹⁵

El fracaso empresarial es un tema que se ha venido estudiando con interés desde los años sesenta del siglo XX; básicamente el enfoque de estudio ha sido dicotómico, empresas exitosas / empresas fracasadas. El componente que ha orientado su observación ha sido el estudio de los estados financieros, principalmente tomando en cuenta la solvencia que la empresa mantiene en el largo plazo y que le permite continuar operando, aunado a la capacidad de pago.

Los primeros trabajos empírico-cuantitativos tuvieron un enfoque univariante, luego se pasó a un enfoque multivariante bajo un análisis discriminante múltiple;

¹⁵ García, José; Sánchez, Javier y Tomaseti, Eva. Fracaso empresarial y efectos contagio. Un análisis espacial para España. El Trimestre Económico. V. LXXXIII. N. 330. 2016. p. 430.

posteriormente, el análisis introdujo modelos de probabilidad y predicción para luego dar cabida a nuevas alternativas de investigación a través de la aplicación de técnicas de inteligencia artificial.¹⁶

En la determinación del concepto de fracaso empresarial se toman en cuenta dos puntos de vista: el jurídico y el económico. Desde el punto de vista jurídico se alude a las empresas que están en situación de quiebra, de insolvencia, de suspensión de pago o de liquidación, ya sea porque ellas mismas o sus acreedores han solicitado la declaración de dicha circunstancia ante un juez, o bien, la propia autoridad la ha determinado. Desde el punto de vista económico se observan los estados financieros para la determinación de la quiebra técnica, donde la persona moral o física con actividad empresarial, tiene un patrimonio neto negativo y no cuentan con la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a su vencimiento.

De las distintas aportaciones al concepto de fracaso pueden considerarse:

Altman	Quiebra	Aquellas empresas que se encuentran legalmente en quiebra.
Beaver	Fracaso	La incapacidad de la empresa para atender a sus obligaciones financieras a su vencimiento.
Blum	Fracaso	Incapacidad de pagar las deudas por parte de la empresa, entrando en un proceso de quiebra o en un acuerdo para reducir dichas deudas.
Deakin	Fracaso	Empresas que se encuentran en situación de quiebra, insolvencia, o fueron liquidadas a beneficio de los acreedores.
Taffler	Fracaso	Liquidación voluntaria, orden legal de liquidación o intervención estatal.
Zmijewski	Fracaso	Solicitar la quiebra.

Fuente: Mora, Araceli. Limitaciones metodológicas de los trabajos empíricos sobre la predicción del fracaso empresarial. Revista Española de Financiación y Contabilidad. V. XXIV. N. 80. 1994. p. 715

¹⁶ Mateos, Alicia; Marín, Ma. del Mar; Marí, Sergio y Seguí, Elies. Los modelos de predicción del fracaso empresarial y su aplicabilidad en cooperativas agrarias. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. N. 70. 2011. p. 181.

De lo anterior, el fracaso financiero atiende a una visión de largo plazo, en donde la solvencia y la capacidad de pago es determinante para la continuidad del negocio. Esta consideración es estrictamente financiera, a la cual se le suman otros criterios como rentabilidad, patrimonio, garantías, capacidad de cobro y confianza de agentes externos.

Acerca de la confianza se hacen señalamientos sobre el capital contable y los activos productivos (inversiones, rentas, ingresos de efectivo). En este sentido, se tiene que:

- El capital contable. La diferencia entre el activo y el pasivo es la última garantía del cumplimiento de las obligaciones con los acreedores. Las expectativas de pérdidas degradan esta garantía. Se consideran variables representativas de esta garantía el valor del capital contable, el índice de solvencia ($\text{capital contable} / \text{activo total}$) y la rentabilidad sobre capital invertido o ROE ($\text{ingresos netos} / \text{capital contable}$).
- Los activos extra funcionales actuales, los fondos generados esperados y la capacidad de captar financiamiento adicional (de inversionistas y acreedores). Todos ellos constituyen recursos que pueden ser empleados para atender los compromisos, representados por el financiamiento ajeno no espontáneo, las previsible inversiones necesarias de renovación o ampliación y el aumento previsto del capital circulante típico.¹⁷

El fracaso de una empresa trae consigo repercusiones económicas, sociales personales e incluso legales, sin embargo, también nos lleva a una etapa de aprendizaje y experiencia que nos permite identificar el declive de una empresa, el

¹⁷ Arqueró, José; Abad, María y Jiménez, Sergio. Proceso de fracaso empresarial en PYMES. Identificación y contratación empírica. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa. V. 1. N. 2. p. 66

punto de partida es un historial en donde no se observa una experiencia de rentabilidad, un crecimiento patrimonial y el deterioro en el pago de obligaciones adquiridas.

El fracaso empresarial lo podemos ubicar en alguno de los siguientes tres conceptos: en un agujero negro, crecimiento fracasado y revés:¹⁸

- Agujero negro: Empresa que no genera ingresos suficientes y entra en un periodo de suspensión de pagos. Ello se complica con un capital contable negativo, donde se observa descapitalización por pérdidas acumuladas. Su identificación es fácil y puede anticiparse.
- Crecimiento fracasado: Empresas con crecimiento de activos pero a partir de financiamiento ajeno (bancario o comercial). No genera ingresos suficientes para el pago oportuno de intereses y capital de la deuda, aunque puede ser rentable. Es menos identificable y anticipable que el agujero negro.
- Revés. Es poco rentable, tiene periodos de pérdidas y se encuentra en suspensión de pagos. Es el de menor previsibilidad.

Cuando la capacidad para generar flujos de efectivo y la capacidad de pago presentan un resultado negativo, el fracaso empresarial se relaciona con factores internos relativos a administración, marketing o tecnología, y en factores externos tales como condiciones macroeconómicas derivadas de la inflación, tipo de cambio, aranceles e impuestos, lo que en suma contribuye al fracaso de la empresa.

Dentro de los factores internos y administrativos del fracaso se ubica la falta de planeación oportuna de corto y largo plazo como una herramienta para la toma de decisiones. En el corto plazo la ausencia de planeación estratégica ubica a la

¹⁸ Arquero, José; Abad, María y Jiménez, Sergio. op. cit. p. 68

empresa en situaciones imprevistas que pudieron haberse contemplado en un análisis previo sobre la operación cotidiana.

Estudios acerca de la estrategia empresarial sugieren que un factor determinante en el rendimiento del negocio radica en la presencia o ausencia de la planeación estratégica, de lo que es deseable que independientemente de su giro, tamaño o características particulares la empresa planeé estratégicamente con el fin de lograr desarrollar su potencial de crecimiento y rendimiento sin comprometer su supervivencia.¹⁹

En la operación cotidiana de una empresa, tanto de servicios como productiva, debe existir un equipo de trabajo suficiente y con la capacidad adecuada para realizar las funciones que sostienen el negocio, tales como ventas, compras, cobros y pagos. Si la empresa es pequeña, la planeación anticipa que el tiempo será limitado para que una sola persona pueda realizar dichas funciones, orientando entonces a prever que se requerirá de personal adicional que las realice.

Dado que la planeación estratégica permite el planteamiento de una visión, misión, objetivos, actividades, estrategias, políticas y presupuestos, la carencia de estos elementos en una empresa compromete su operación en el corto y mediano plazo, lo anterior en virtud de la limitada capacidad de reacción que se tendría ante escenarios económicos adversos o cambios en la estrategia de sus competidores.

Una consecuencia de la falta de planeación estratégica en una empresa es la insuficiencia de datos históricos, y esta falta de información se convierte en un factor del fracaso empresarial, toda vez que los indicadores permiten tomar decisiones con

¹⁹ Estrada, Roberto; García, Domingo y Sánchez, Gabriel. Barreras que dificultan la planificación estratégica en las PYME: una evidencia empírica en empresas mexicanas. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcanas_roberto/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf

fundamento en información relevante, actual, objetiva y útil para hacer cambios y ajustes en las estrategias.

A través de la planeación estratégica, al momento de fijar objetivos cuantitativos sobre las actividades de la empresa, es posible establecer parámetros de desempeño, pudiendo así medir, contrastar, ajustar y establecer situaciones de mejora. En una situación de fracaso empresarial, la ausencia de información solo incrementa la incertidumbre y el riesgo, pudiéndose evitar mediante la planeación estratégica y el uso de indicadores ordenados en un BSC.

2.2 Medidas correctivas antes del fracaso

Las medidas correctivas antes del fracaso implican la identificación oportuna de la situación financiera de la empresa a partir de los sistemas de información cualitativa y cuantitativa, tal como un plan estratégico y un BSC que provean de datos para la toma de decisiones. En la medida en que la planeación estratégica y un sistema de indicadores no existan o no aporten información objetiva, oportuna, confiable, verificable y suficiente, se carecerá de herramientas que anticipen, corrijan y redireccionen el rumbo de la empresa.

Entre las razones por la cuales las empresas fracasan encontramos la falta de un plan de negocios, insuficiencia de capital, inadecuado uso de financiamiento, falta de experiencia, política industrial adversa y carencia de habilidades gerenciales. En este sentido, es la acción del mando jerárquico más alto quien debe de tomar medidas preventivas y correctivas para evitar o si es posible revertir el fracaso.

Al respecto, dicho mando jerárquico deberá tomar en cuenta las siguientes acciones correctivas antes de presentarse el fracaso:^{20 21}

- Tener un plan de negocios. Un plan de negocios es un documento que define el propósito y las metas de la empresa; también especifica el monto de la inversión, la fuente de financiamiento, la estructura organizacional y el modelo de negocio en el cual se sustenta la empresa. Sin un plan de trabajo se eleva el riesgo de quiebra. Cada vez es más común realizar escenarios, establecer estrategias, tácticas, análisis, equipos y capacitación, que resultan ser guías que orientan la conducción del negocio. Es necesario fijar escenarios y metas concretas, reales, por escrito, con tiempos y plazos, ajustarlas y checarlas de forma continua.
- Insuficiencia de capital. Debido a la falta de financiamiento se inician operaciones con limitado capital que restringe el periodo de tiempo de acción. Se han identificado dos etapas críticas en las cuales se debe inyectar capital: al iniciar un negocio y la segunda etapa ocurre entre el año dos y tres, una vez que los recursos iniciales se han agotado.
- Evitar el inadecuado uso del financiamiento. Además de ser insuficientes los recursos financieros, existe la tendencia por parte de los propietarios para destinar dichos recursos al pago de créditos personales. En México, la obtención de nuevos fondos se complica dado que las pequeñas empresas no participan en el mercado de valores y la banca comercial no les otorga financiamiento ya que representan un riesgo alto. Ante un crecimiento limitado, aumenta la rotación del personal e inhibe el desarrollo de nuevos productos o servicios.

²⁰ Navarrete, Edith y Sansores, Edgar. El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. Revista Internacional Administración & Finanzas. V. 4. N. 3. México. 2011. p. 23

²¹ Pertierra, Francisco. Algunos porqué del fracaso de las Empresas. 10 Factores clave de Fracaso. 2010. Disponible en:<http://www.cema.edu.ar/~fpeca/textos/con10razonae.pdf>

- Contar con experiencia. La tasa de mortalidad de empresas disminuye a medida de que aumenta la edad del negocio. No hay mejor manera de aprender acerca de crear una empresa que haber trabajado en una o haber fundado una. La falta de experiencia es uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores, especialmente en lo relacionado con la planeación financiera del negocio, la gestión del mismo y la contratación de servicios externos.
- Evitar una excesiva carga financiera. Para mantenerse en el mercado algunas empresas se endeudan por encima de su capacidad de pago, situación que puede originar un incremento en los precios de la materia prima, una inadecuada política de crédito a los clientes, inexistencia de un plan de adquisiciones, crecimiento en la planta laboral, entre otros.
- Crecimiento acelerado. Puede provocar sobreendeudamiento para solventar la adquisición de materia prima o la necesidad de contratar personal adicional que permita atender los nuevos niveles de producción pero con los mismos fondos.
- Mantenerse actualizado en los lineamientos existentes de su sector. Los cambios en la regulación y la reorientación de los programas de apoyo pueden causar un efecto adverso. La excesiva regulación, la aplicación de tasas impositivas altas y la disminución de programas de apoyo, cambia el ambiente externo y no controlable, lo que afecta negativamente.
- Conocer la capacidad de la empresa para el acceso a nuevos mercados. Es importante que los propietarios y mandos jerárquicos apliquen métodos que les permitan identificar y analizar su mercado. El desconocimiento del mercado propicia una mala ubicación del negocio, desventaja ante la competencia, altos costos de producción y pérdida de oportunidades. Es necesario monitorear a la competencia y sus buenas prácticas, considerar que la lealtad del cliente está en la atención de sus necesidades y el precio; también es necesario quedarse con los más rentables.

- Carecer de habilidades gerenciales. Principalmente durante la fase inicial de una empresa, la falta de habilidades empresariales en un propietario puede hacer que un negocio fracase. Esto también incluye la capacidad para contratar empleados idóneos, esenciales, imprescindibles, entrenados, que contribuyan positivamente al ambiente de trabajo, que estén motivados, que sean capaces de generar ventajas competitivas.
- Considerar eventualidades familiares. Algunas enfermedades crónicas o degenerativas, fallecimientos, divorcios, incapacidades físicas, desacuerdos entre los socios, cambios de residencia, etc. afectan la continuidad de muchas empresas.
- Promover la comunicación entre los empleados. Esta debe ser efectiva, ampliar los canales para pensar en equipo, generar pertenencia, compromiso, responsabilidad, atención oportuna a las crisis, sinergias y oportunidades, minimizar las especulaciones y maximizar la información recibida y confiable.
- Establecer programas de capacitación. Incrementar la visión, la capacidad, ser expertos en múltiples tareas de ventas, marketing, gestión, creatividad, hacer que todos sean hombres orquesta. No hay otra forma de ganar dinero que incrementar las ventas y controlar los gastos; no hay negocios ni permanencia sin ventas, nada se vende solo. Si no se tiene tiempo, conocimientos y experiencia en ventas, otro mejor debe hacerlo.

Adicionalmente, entre las medidas correctivas antes del fracaso resulta necesario considerar que cada empresa debe hacer un esfuerzo de tiempo y recursos para la generación de un plan estratégico que ayude a mantener presente el rumbo de la empresa. A través del plan estratégico como medida correctiva antes del fracaso es posible que la empresa tenga elementos de contraste que le ayuden cuando se ubique en una situación nueva, problemática o incluso de oportunidad.

Ante una situación nueva, el plan estratégico y un BSC deberán de ser ajustados de manera que se incluya la circunstancia no prevista con anterioridad. Considerar que un plan estratégico o un indicador son definitivos es un error grave, de manera que en la incorporación de nuevas circunstancias hace del plan un instrumento flexible y útil para su propósito.

Ante una situación problemática, es posible que el plan estratégico aporte elementos para dar solución a determinada circunstancia. Esto será una realidad cuando se ha estudiado el contexto de forma profunda y se han anticipado acciones que pudieran ser minimizadas dentro de las estrategias ya escritas con anterioridad. En este sentido, el plan estratégico y el BSC cumplen la función de prever un posible fracaso, logrando aportar guías de prevención con su contenido.

Ante una oportunidad, el plan estratégico y el BSC también deben ajustarse, buscando aprovechar una circunstancia no prevista, pero benéfica para la empresa. El aprovechamiento de esta circunstancia naturalmente beneficia a la empresa y la aleja del fracaso, buscando que el riesgo asumido no comprometa el plan original y el rumbo de la empresa.

2.3 Factores del éxito

Los factores de éxito que caracterizan a las empresas pueden dividirse entre aquellos factores antes de la constitución de la empresa y aquellos que intervienen en la vida y crecimiento de ésta.

Entre los factores de éxito antes de la constitución de la empresa se consideran:²²

²² Análisis de los factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales. 2014. p. 12. Disponible en:
<http://upoemprende.upo.es/media/upload/2014/01/30/Factores%20que%20contribuyen%20al%20éxito%20empresarial.pdf>

- Determinación. Ya sea por vocación o por necesidad, en ambas situaciones el empresario debe tener determinación y firmeza para llevar adelante su idea. Si existen dudas o inseguridades es probable que se manifieste una tendencia a abandonar ante las dificultades.
- Tener clara la idea de negocio. No se trata de "crear un negocio cualquiera", sino ser concreto en ubicación, medios, productos: entre más detalle será mejor.
- Elaborar un plan de negocio realista. Con ello el empresario conocerá en números el qué, cómo, dónde y cuándo de su actividad. Permite identificar los puntos críticos a priori y establecer mecanismos que impidan que estos puntos críticos puedan comprometer la viabilidad de la empresa.
- Asumir riesgos calculados. Cuanto menor sea el número de aspectos situados en zona de incertidumbre, mayores serán las posibilidades de éxito. El riesgo debe ser medido de forma permanente, evaluando y contemplando también cómo se actuará y qué ocurrirá en los escenarios más desfavorables.
- Conocer muy bien la actividad. Es importante que el empresario conozca la actividad que pretende desarrollar. Esto puede lograrse con la experiencia previa, una adecuada investigación de mercado o dotándose de un equipo de colaboradores o socios que aporten ese conocimiento. Puede estar relacionada bien con aspectos técnicos de la actividad o con aspectos de gestión (impuestos, recursos humanos, marketing, dirección comercial, etc.).
- Contar con una adecuada y suficiente información del mercado (clientes, proveedores, competencia, etc.). La investigación del mercado debe determinar la capacidad de la empresa que se crea para generar ingresos. Lógicamente, el estudio del mercado debe aportar información relativa a los clientes potenciales que tendrá la actividad, como trabaja la competencia y como reaccionará con nuestra entrada en el mercado, como trabajan los proveedores, etc. El estudio del mercado permite vislumbrar la viabilidad de la actividad.

- Contar con el apoyo del entorno personal. Conviene sentirse apoyado en la idea por el núcleo familiar, lo que contribuye al éxito y a la superación de los difíciles momentos iniciales.
- No se debe contar con las ayudas o subvenciones a la hora de calcular la viabilidad en un plan de negocio. Las ayudas son un elemento externo a la actividad. Un negocio debe ser rentable sin la necesidad de contar con ayudas externas. En caso contrario, no es viable. Las ayudas son siempre bien recibidas por las empresas y pueden contribuir a su consolidación y mejorar su competitividad, innovación, desarrollo tecnológico, etc., sin embargo, deben considerarse en todo caso como un apoyo a las líneas estratégicas de la empresa y no como una parte del plan de negocio.
- Las asociaciones empresariales juegan un papel importante en el asesoramiento para la creación y puesta en marcha de proyectos empresariales. Su experiencia en la materia y el conocimiento del sector en muchos casos, permiten al nuevo empresario acceder a información relevante para su actividad.
- La decisión de ir solo o acompañado en el proyecto es una decisión importante. Normalmente, la presencia de un socio suele enriquecer el proyecto, siempre y cuando las fortalezas y carencias de este se complementen con las propias. Los socios deben compartir un proyecto, y por tanto deben ser coincidentes en la misión, visión y los valores de la organización.

Cuando se tiene un negocio en marcha las condiciones de operación son dinámicas. Día a día se acumula cierta experiencia que hará que el negocio permanezca, crezca, se consolide o igualmente fracase cuando no se atienden con oportunidad los problemas. Ante un negocio que ha tenido éxito y que ha superado cierto tiempo y dificultades, cumpliendo con parámetros de rentabilidad, capitalización,

apalancamiento, y capacidad de gestión, los factores de éxito que lo determinan atienden a:

- Planes de contingencia para prevenir eventualidades presentes o futuras, tales como fondos de reserva, programas de ventas, control de costos y gastos, presupuestos de tesorería, líneas de crédito disponibles.
- Programas de mejora continua y calidad, documentación de acciones, mantenimiento de una red de proveedores para ofrecer precios, calidad y tiempos competitivos, diferenciación de la competencia.
- Personalización con cada cliente, constancia y dedicación para mantener el nivel de servicio, paciencia, seriedad, afán de superación, revisión de metas y distribución del trabajo, etc.

En una etapa de consolidación, el éxito de las empresas se distingue por la consideración de acciones generales, las relaciones con los clientes, empleados, mercado, factores económicos, gestión del negocio, tal como:²³

- Acciones generales: Aprender de las experiencias propias y de otros empresarios, y especialmente de los errores cometidos. Mantener valores como la vocación, la ambición, la voluntad, la constancia y la seriedad. Ser arriesgado pero equilibrado, prudencia mejor que temeridad. Riesgo y emprendimiento son dos conceptos que inevitablemente están asociados, tener previstos planes de contingencia para evitar comprometer el proyecto hasta límites irrecuperables. Definir y difundir en la organización la Visión, Misión y Valores corporativos.
- Relaciones con los clientes: Contar con un conocimiento profundo del mercado, del producto/servicio y de las necesidades del cliente. La investigación del mercado realizada inicialmente ya no es válida. Los

²³ Análisis de los factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales. 2014. op. cit. p. 20

mercados se mueven a gran velocidad, sobre todo en sectores de desarrollo tecnológico, y es necesario mantener la información actualizada. Inversiones en publicidad y marketing. En la etapa de consolidación, la empresa debe lograr un salto cualitativo de posicionamiento y este sólo se logra a través de campañas de promoción de marca, ya sea de la empresa o de los productos. Lo que no se conoce no existe. Excelente manejo del proceso de la venta. La eficacia en el proceso de la venta es un factor importante para cualquier empresa. Si el proceso de la venta no funciona satisfactoriamente, todo el esfuerzo anteriormente realizado se pierde. Fidelizar a los clientes conseguidos. Cada cliente nuevo es un logro. Cada cliente perdido es un paso atrás. El empresario debe ser consciente de la importancia de cada uno de los clientes para la empresa y, en consecuencia, no permitir que ninguno de ellos decida rescindir su relación comercial con la empresa. Mantener una comunicación fluida con el cliente, no defraudarle nunca, agradecer su confianza en nosotros, mejorar la relación, o conocer cada vez más sus necesidades son acciones que contribuirán a la fidelización de los clientes.

- Relaciones con el personal: Consolidación de un buen equipo de trabajo. El empresario debe medir habilidades y competencias profesionales, y por otra, su capacidad para integrarse en un equipo, en concreto en el equipo que se está creando. La existencia de planes de acogida para nuevos empleados es un factor diferenciador de muchas empresas. Crear un clima laboral que facilite la consecución de objetivos. Contribuir al mantenimiento de la competitividad de la empresa a través de la formación permanente a todos los niveles, incluido el propio empresario.
- Respecto al mercado: Mantenerse siempre informado y actualizado ante nuevos productos y tecnologías en su sector. El conocimiento del mercado es otro factor imprescindible y fundamental: estar a la última, conocer la competencia y saber qué busca el cliente. Los proveedores son, en muchos casos, una buena fuente de información. Ser imaginativo, creativo, original e

innovador, con el fin de mantener en todo momento un factor diferencial frente a la competencia.

- En el ámbito económico: Llevar un control de la tesorería, de los gastos generales, de los sueldos y salarios, de los impuestos y de las posibles fuentes de financiamiento, son factores fundamentales para la mayoría de los empresarios consolidados. La contratación de líneas de crédito es una opción de financiamiento cuando lo justifica el negocio.
- Otras cuestiones: Estar presente en foros de interés, como el hecho de pertenecer a asociaciones empresariales, es una importante herramienta que aporta, entre otras, las siguientes ventajas: mantenerse actualizado, darse a conocer, establecer contactos y alianzas con otras organizaciones similares o compatibles, identificar nuevas oportunidades de negocio. La implantación de sistemas de gestión orientados al cliente. Además aporta imagen ante clientes y proveedores. Utilizar Internet, contar con página web y dirección de correo electrónico son herramientas habituales prácticamente en la totalidad de las empresas consolidadas. Apoyarse en el asesoramiento debe entenderse como una estrategia en la organización. Aquellas cuestiones que son importantes o podrían serlo para la empresa y que no se conocen, deberían ser externadas para que profesionales con mayor experiencia en el campo en cuestión puedan prestar apoyo a la empresa. Puede la empresa necesitar apoyo externo en cuestiones como gestión económica, asuntos laborales, selección de personal o medio ambiente.

De ello, los indicadores relevantes y oportunos que deben incluirse en el plan estratégico son relativos a ventas, finanzas, recursos humanos, capacitación, relaciones externas (clientes, proveedores, gobierno) y factores económicos, políticos y sociales. Entre mayor sea el detalle del plan estratégico y los indicadores expresados en el BSC será posible prever situaciones que afecten negativamente o

beneficien a la empresa, poniéndola en una posición de ventaja competitiva y comparativa.

En especial cabe señalar que los indicadores de ventas constituyen uno de los parámetros más relevantes y que finalmente definirán el éxito o fracaso de la empresa. Es necesario que la empresa se asegure de que los ingresos serán constantes y de tal magnitud que solventen las inversiones, los costos y los gastos de operación.

Igualmente, se requiere que los ingresos sean relativamente mayores que los egresos, debiendo entonces mantener números negros y rentabilidad adecuada al sector. De otra forma, mantener una empresa con números rojos o pérdida solo compromete el capital, y demuestra que no se está trabajando de manera eficiente, efectiva y rentable.

Otros indicadores relevantes son los relativos a recursos humanos, reconociendo que son ellos los que ejecutan las decisiones y operan las actividades; sin el recurso humano es imposible pensar en una empresa por más tecnológica, digital o mecanizada que ésta sea. Ante ello, sus indicadores de rotación, ausentismo, clima laboral, capacitación, satisfacción, desarrollo, etcétera, deben ser parte del plan estratégico y del BSC de la empresa.

2.4 Casos de éxito en México

Los casos de éxito de empresas que han logrado consolidarse en el mercado mexicano y en el exterior están documentadas ampliamente en sus informes anuales financieros, estratégicos y de productos. Dichos informes son públicos cuando la empresa cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores o cuando es auditada por despachos contables y fiscales que ponen a disposición sus opiniones y dictámenes.

En la página de internet de PROMEXICO²⁴ se ofrece información sobre empresas pioneras, de segunda generación y de tercera generación. Todas ellas son empresas mexicanas, algunas estratégicas para la nación, otras de muy diversas actividades, productos y mercados, pero que han logrado sobresalir en su sector y ser parte de los casos de éxito consolidado a lo largo de por lo menos 20 años.

Entre las empresas de éxito pioneras se ubica Petróleos Mexicanos, CEMEX, VITRO, ICA, Televisa y Bimbo. De ellas, cabe considerar que aunque se consideran empresas de éxito, actualmente algunas están sufriendo descapitalización, apalancamiento severo y reestructuras financieras para mantener el negocio operando, tal como Petróleos Mexicanos, ICA y Televisa. CEMEX, VITRO y Bimbo continúan en una etapa de crecimiento constante, manteniendo operaciones, siendo líderes en su sector y superando incluso a su competencia en el exterior.

Por ejemplo, en el caso de Bimbo la empresa está integrada por 152 plantas (40 en México y 112 en el extranjero), 8 asociadas y 2 comercializadoras con más de 126,000 colaboradores. Tiene presencia en 19 países: México, Brasil, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Perú, Chile, Argentina, Uruguay, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Estados Unidos, China, España y Portugal, abarcando 3 continentes: América, Asia y Europa, posee la red de distribución más extensa del país y una de las más grandes del continente americano, que supera las 52,000 rutas, más de 2'200,000 puntos de venta y más de 10,000 productos.

Entre las empresas de éxito de segunda generación PROMEXICO señala a Telmex, Mexichem, Mabe y Comex. En el caso de Comex, se indica que es una empresa mexicana dedicada a la producción de pinturas y recubrimientos, la cual desde las últimas dos décadas del siglo XX se posicionó como líder en el ramo a nivel nacional.

²⁴ PROMÉXICO. Casos de éxito. Disponible en:
<http://www.promexico.mx/es/mx/casos-de-exito-internacionalizacion>

La adquisición a finales del siglo XX de empresas estadounidenses como Frazee y PPI la hicieron obtener un lugar importante en el mercado de California.

Por su parte, entre las empresas de tercera generación, PROMEXICO señala a Cinépolis, Kidzania y Africam Safari; las tres operan en el sector de servicios y entretenimiento. Cabe destacar que Cinépolis es una empresa de Organización Ramírez y tiene su sede en la ciudad de Morelia, Michoacán. La empresa cuenta con varias marcas y servicios entre las que se encuentran Cinépolis, Cinépolis IMAX Theatre, Digital Theatre, Macro XE, Cinépolis VIP, Multicinas, Cinemas Gemelos, Cinema Park, 4DX y Mi Cine. Posee complejos cinematográficos en México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Colombia, Panamá, Brasil, Perú, India, Honduras y Estados Unidos. Actualmente opera 3,000 salas de las cuales 1,651 son Digitales, 8 IMAX, 52 Macro XE y 14 tienen posibilidad de proyectar en 4D, todo esto en 266 conjuntos siendo así la empresa cinematográfica más grande de América Latina y la cuarta a nivel mundial.

Otro caso de éxito de empresa mexicana lo es Moneda Blanca. Esta empresa nació en 2008 y actualmente tiene proyectos de abrir una fábrica en China y Argentina. Su fundador señala que comenzó vendiendo gelatinas hechas por el mismo con un capital de 200 pesos. Hoy en día tiene 300 sedes y 30,000 distribuidores, todos orientados hacia la salud del cliente mediante la venta de suplementos y alimentos con una cartera de 1 millón de clientes mensuales. Entre las dificultades que ha tenido han sido intentos de secuestro, extorsión y un fraude cometido por su ex socio. Dichas experiencias las ha convertido en aprendizaje y ha logrado brindar la empresa, aunque su fundador reconoce que lo más difícil ha sido transformarse él mismo. Algunas claves de su éxito son:²⁵

²⁵ Meza, Elizabeth. La fortuna le saluda a los audaces: Marín Gutiérrez. El Empresario.mx Creemos en tu negocio. 2017. Disponible en: <http://elempleado.mx/casos-exito/fortuna-saluda-los-audaces-martin-gutierrez>

- Integrarse vertical y horizontalmente para darse servicio. Creó un despacho contable y una casa productora de videos y campañas, sin descuidar el negocio principal.
- Se ha convertido en un grupo comercial que va más allá de su negocio, dando servicio gratuito a emprendedores y ser ella misma una incubadora de negocios. A la fecha ha incubado cerca de 400 empresas.
- Se rige por un propósito y un objetivo, en ellos prevalece ser feliz, ejercer el liderazgo por influencia, ser congruente, apoyar y brindar conocimiento a los demás.

Su recomendación es conocerse a sí mismo, asumirse como producto de la sociedad, probar lo que les gusta, averiguar qué funciona en el negocio, estar un paso adelante, ser innovador, emprender y equivocarse lo más rápido posible, digitalizar el negocio, tener datos del negocio, crear campañas de publicidad, dar valor agregado a sus clientes e incluso ofrecer servicios gratuitos relativos a su producto.

En su página web²⁶ Moneda Blanca señala que la empresa, como parte de su plan estratégico, tiene como propósito ayudar a crear y hacer crecer PYMES a partir del desarrollo de sus productos o servicios, proveyéndolas con servicios técnicos y financieros para un desempeño exitoso.

Igualmente señala que el objetivo de la empresa es proveer de las mejores herramientas a sus socios, asegurando el éxito de los proyectos emprendedores, a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales que pueden incluir reclutamiento de personal para incrementar la fuerza de ventas, *network marketing*, capitalización de negocios e incubación de proyectos emprendedores.

Su misión es ser una empresa líder de incubación en proyectos brindando apoyo técnico y financiero para crecimiento de jóvenes emprendedores, aumentando las

²⁶ <http://monedablanca.weebly.com>

ventas que beneficien a sus productores y clientes, reclutamiento de personal para incrementar la fuerza de ventas, *network marketing*, incubando empresas y convirtiéndolas en empresarios o inversionistas con una alta garantía en control de investigación en todas las inversiones.

Su lema principal es muy sencillo y señala el factor humano como el eje principal para el éxito de cualquier proyecto, dándole responsabilidad por sus acciones presentes y futuras más allá de los resultados cuantitativos de valor para una empresa:

“No seas un Ser Humano de Éxito, conviértete en un Ser Humano de Valor. Tu y yo somos responsables de lo que le ocurra a este mundo y con nuestro granito de arena el día de mañana estoy seguro que será la diferencia.”²⁷

Con lo revisado en este capítulo podemos dar respuesta a una de las más habituales preguntas que se plantean muchos emprendedores y empresarios consolidados: ¿la planeación estratégica es importante para el éxito de mi empresa o proyecto? La respuesta es afirmativa sin lugar a dudas, ya que a través de la planeación estratégica se desarrollan acciones encaminadas al cumplimiento de las metas y objetivos, estableciendo anticipadamente estrategias correctivas para enfrentar aquellas situaciones no planeadas, adversas y problemas que pudieran encontrarse en el camino al éxito.

En la actualidad, muchas empresas enfocan sus esfuerzos en buscar soluciones emergentes para los problemas que surgen día con día, enmarcando a la planeación

²⁷ <https://www.monedablanca.com.mx/>

estratégica como un ejercicio de pérdida de tiempo; en otros casos, los empresarios se muestran renuentes por temor a descubrir que el rumbo actual que lleva su organización no es viable para lograr su supervivencia en el tiempo.

La clave para lograr una planeación estratégica empresarial exitosa, consiste en crear una nueva filosofía institucional que permita ver la medición objetivos y metas como un proceso de mejora, manteniendo siempre presente que las estrategias y las decisiones tomadas por los altos directivos no son infalibles ante las adversidades no planeadas, esto nos lleva a una revisión continua de la planeación estratégica y de ser necesario, el cambio o la actualización de los objetivos inicialmente establecidos y las estrategias.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 Retos de competitividad: Innovar y Planear

Entre los retos de competitividad actual está como primer término la innovación. A partir de la innovación como producto de la creatividad, de la identificación de oportunidades, del rompimiento de la zona de confort y de la necesidad de trascendencia, es posible que una empresa encuentre la diferenciación y una posición privilegiada en el mercado.

Competir ahora no es lo mismo que en el pasado; ahora significan cambios constantes y más rápidos que ayer, más estructurales que otros, más medidos y más certeros. A la competencia se le ha agregado la velocidad de respuesta, la cuasi adivinación de las necesidades de los clientes y la oferta de valor agregado más allá de las expectativas del consumidor.

En todo ello, la innovación es algo único, complejo, que conjuga la necesidad y la solución, que crea nuevos mercados, que ofrece posibilidades expansivas infinitas, y que produce crecimiento, desarrollo, permanencia y competitividad. Sin embargo, los beneficios que se pueden obtener al innovar solo estarán al alcance de aquellas empresas que tengan la voluntad de generar un cambio en sus formas convencionales de hacer las cosas.

La innovación entraña el propósito de mejorar la posición competitiva de las empresas haciendo uso de ideas creativas y nuevos conocimientos, y en algunos casos, con la incorporación de nuevas tecnologías de la información y comunicación se tiene un aliado muy potente para la innovación. El proceso de innovación consiste así en una serie de actividades no solamente científicas y tecnológicas, sino también

organizacionales, financieras y comerciales; acciones que, en potencia transforman las fases productivas y comerciales de las empresas.

Es necesario considerar a la innovación dentro de la planeación estratégica como una fortaleza de diferenciación respecto de la competencia y de la ubicación de la empresa en un nicho de mercado en el que pueda obtener una ventaja competitiva por largo tiempo, ganando terreno a futuros competidores, pero también aprendiendo o estando un paso delante de otros haciéndose un líder al que siguen y evitando ser un seguidor.

En este sentido, incorporar la innovación en la planeación estratégica impulsa una forma de plantear el mercado y las acciones para atacarlo de una forma distinta a la generalidad, haciendo que sus productos y servicios se caractericen de forma diferente a la competencia. Igualmente, la innovación y la planeación requieren de orden, de investigación continua y de un espíritu de cambio constante, de lo que caracteriza al plan estratégico como una herramienta dinámica y flexible.

En sus diferentes significados, la innovación comparte la capacidad de asumir los cambios y desarrollar capacidades creativas. Las primeras medidas de estímulo a la innovación reseñadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estaban centradas en el comportamiento de los empresarios. Más adelante, el foco de las políticas de innovación se fue desplazando hacia aquellos actores vinculados con la producción de conocimiento avanzado, en términos científicos.

El término fue adquiriendo así un sentido tecnológico y emergente para la búsqueda de mejores condiciones competitivas por parte de las empresas y, en general, con el proceso de íntima aproximación de la investigación básica y la tecnología.²⁸

²⁸ Albornoz, Mario. Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. Revista CTS, no 13, vol. 5, Noviembre de 2009. p. 11.

La planeación estratégica con un componente de innovación exige a la empresa de manera permanente ofrecer productos y servicios más allá de las expectativas del cliente; si ello se logra, se estará en una posición de ventaja competitiva, lo que se traducirá en una mejor posición en el mercado, mayores expectativas de permanencia y de crecimiento, que junto con la relación innovación-rentabilidad le asegura el éxito.

A través de la innovación es posible obtener nuevas ganancias de productividad que garanticen la supervivencia o expansión de los negocios empresariales. Resulta necesaria para avanzar en la competitividad local, nacional e internacional de todos los sistemas económicos.

La innovación es una forma de trascender desde las ideas hacia la aplicación concreta de la tecnología o nuevos procesos; implica la voluntad, el conocimiento, la acción y la implementación de sueños hechos realidad. En la actualidad, innovar sin ocupar las herramientas tecnológicas puede resultar en mayor tiempo de cambio, dejando espacios para que otros logren antes algún objetivo de innovación.

Si se incorpora la innovación como una característica de la planeación, aunado a la innovación en productos y servicios, se logrará una planeación más allá de lo que normalmente se tiene previsto. La innovación como cultura organizacional y como parte integrante de un proceso de planeación estratégica debe ser permeada a los empleados, a la forma de trabajo e incluso a la manera en que se atienden los problemas y las futuras oportunidades que se presenten a la empresa.

Los sistemas de innovación pueden ser considerados como conjuntos de diferentes instituciones y actores sociales que, tanto por su acción individual como por sus interrelaciones, contribuyen a la creación, desarrollo y difusión de las nuevas prácticas productivas. Este concepto concibe a las innovaciones como un proceso social e interactivo en el marco de un entorno social específico y sistémico.

La innovación aparece asociada a intentos concretos de cambio, de mejora de la práctica, siempre relacionada con contextos dados y centrada en los agentes directos. Mientras se considera que una reforma es un cambio estructural, una innovación es un cambio concreto en áreas, procesos y formas de trabajo determinadas.

Es importante señalar algunos aspectos que no forman parte de la innovación, tales como²⁹:

- Innovar no significa exclusivamente hacer cosas distintas, aunque sí implica un proceso, una transformación y mejora concreta.
- El continuo cambio no es sinónimo de innovación, se busca un cambio permanente y cultural.
- Los verdaderos efectos de la innovación no se perciben inmediatamente.
- La innovación no se reduce a un desarrollo burocrático de las prescripciones oficiales, ni al tratamiento formal de necesidades repentinas.
- Innovar no es garantía de modernidad ni de profesionalidad.
- No es sólo un proceso económico, sino también es un fenómeno social influido por una multiplicidad de relaciones entre diversos factores sociales.
- No es necesariamente un modelo originado por el Estado "desde arriba hacia abajo", sino que puede ser considerado como basado en las comunidades locales, en su red de actores sociales, o como construido desde abajo hacia arriba.

En contraste, la innovación implica promover ciertos cambios suficientemente justificados; corresponde con un ejercicio profesional caracterizado por la apertura,

²⁹ Zabalza, M.A. Hacia el tercer milenio, cambio educativo y educación para el cambio: XII Congreso Nacional y I Iberoamericano de Pedagogía. Tomo I, Ponencias. Madrid: Sociedad Española de Pedagogía. 2000.

la actualización y el interés por la mejora; precisa de un proceso de regulación que asegure su permanencia a lo largo de todo el desarrollo.

En las últimas décadas la ciencia y la tecnología han sido más que nunca el motor de aceleración del desarrollo y de las transformaciones económicas; la necesidad de promover la innovación, como componente esencial para alimentar a dicho motor, se torna una prioridad de política central. Como regulador, el Estado establece las reglas de acción colectiva y en el nivel micro se integran a las instituciones formales e informales basadas en la confianza recíproca y en la complementariedad de funciones.³⁰

En octubre del año 2017, el informe de innovación publicado por el Foro Económico Mundial conocido como Foro de Davos (Suiza), afirma que la innovación es un factor clave para el crecimiento económico, y la velocidad de los cambios tecnológicos en los últimos años crea nuevas oportunidades y desafíos para las economías del mundo. El estudio señala que el origen de la innovación ha cambiado en la última década, anteriormente la innovación se limitaba a los laboratorios de empresas o universidades, hoy en día la innovación proviene de diferentes fuentes, definidas en el informe como “inteligencia distribuida de una multitud global”.

La innovación resulta importante en la medida de la capacidad de reorganización del espacio productivo, el cual debe caracterizarse por separar el proceso productivo en diseño y concepción por un lado, y ejecución y producción por otro. Adicionalmente, debe considerarse una estructura dual de mano de obra, constituida por mano de obra calificada y con altos conocimientos de ciencia, tecnología, diseño y comunicación, y por obreros no calificados.

³⁰ Artopoulos, Alejandro; Finkelievich, Daniel; Finqueli, Susana; Finkelievich, Kaufman, Ester; Lenguita, Paula; Méndez, Marina y Prince, Alejandro. (Coordinadora). La innovación ya no es lo que era: impactos meta-tecnológicos en las áreas metropolitanas. Dunken. Argentina. 2007. p. 66.

En la planeación estratégica la incorporación de la innovación como estrategia debe ser algo que se asuma en todos los sentidos operativos, financieros y organizacionales. Si la innovación implica cambio, entonces el cambio conviene que sea planeado, que sea estructural y que logre contribuir al objetivo, se incorpore en la misión y sea el referente de actuación en la empresa.

Existen en el mundo complejos industriales de producción de alta tecnología denominados *medios de innovación*. Estos espacios concentran empresas que tienen relaciones tecnológicas, científicas y técnicas con el fin de generar nuevos conocimientos, procesos y productos. Como ejemplos podemos señalar Silicon Valley (California, Estados Unidos), El Politécnico de Milán (Milán, Italia) y el Conglomerado de Innovación Biomédica de Kobe (Kobe, Japón).

La acumulación de conocimiento no es el único factor generador de condiciones que puedan considerarse medios de innovación, ya que existe “una fuerte relación positiva entre la productividad total de los factores y la razón entre capital y trabajo, lo que indica que la acumulación de capital cognitivo complementa las fuerzas que determinan la acumulación de capital físico”.³¹

La agenda de innovación se conforma como una articulación de agentes (económicos, políticos, sociales, culturales, etc.) a favor del desarrollo capital humano, con competencias que le permitan desenvolverse en espacios globales y que aporten nuevas ideas a nichos específicos de la producción de bienes y servicios. Por lo tanto, competencias genéricas y competencias específicas de alta calificación asisten a las dinámicas del desarrollo.

La inversión para la innovación es esencial para la generación de un crecimiento sostenido, ya que no solo ayuda a la generación de nuevos conocimientos, sino que permite una mejor absorción de los mismos, en donde el capital humano disponible

³¹ Maloney, William y Perry, Guillermo. Hacia una política de innovación eficiente en América Latina. Revista de la CEPAL No 87. 2005.

es crucial, debido a que permitirá la transformación de esa capacidad técnica y de esos conocimientos en oportunidades de negocios.

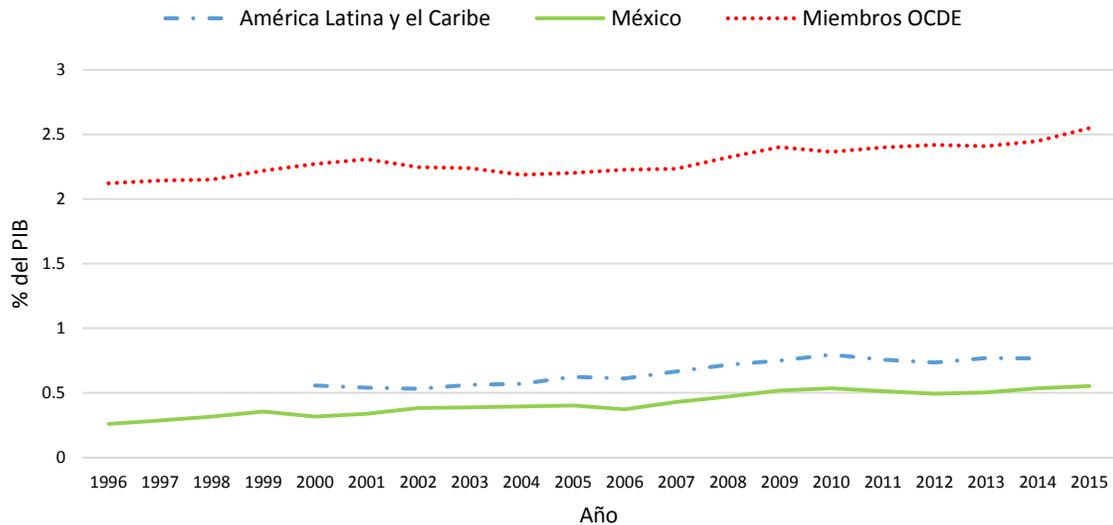
Para la adaptación a los avances tecnológicos se requiere un ajuste de los recursos locales a las nuevas situaciones de mercado. Para lograr este objetivo es fundamental la concurrencia de empresas, los gobiernos locales, las universidades y los centros de investigación, en esfuerzos conjuntos que reconozcan la importancia de apalancarse en las oportunidades que brindan los mercados globales.

El gasto público que los países de América Latina destinan en investigación y desarrollo (I+D) con respecto a su PIB es particularmente limitado. En México, la inversión en I+D que las empresas realizan es muy inferior al destinado por el sector privado de los países miembros de la OCDE, y esto se debe en parte por la conformación que existe de la industria en México, ya que más de un tercio de la inversión en I+D se realiza en la industria manufacturera que se encuentra en los sectores de baja y media tecnología³².

Es importante mencionar que en los últimos años el gobierno mexicano se ha preocupado por aumentar la inversión en I+D aprobando a través del Congreso estímulos fiscales para que las empresas puedan compensar el 30% de su gasto en I+D contra el impuesto sobre la renta. Sin embargo, aún y con la existencia de del estímulo antes mencionado, la inversión que México realiza en I+D continúa muy por debajo del promedio de inversión que países miembros de OCDE destinan en este mismo rubro e incluso por debajo del promedio de América Latina:

³² Estudios Económicos de la OCDE: México. Enero 2017.

Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)



Fuente: Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/> Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Si se logra conjuntar la innovación y la planeación estratégica como una herramienta para la competencia, se estará en posición de ubicar a la empresa como algo distinto, lo cual seguramente será recompensado en el mercado, en las ventas y en la satisfacción de los clientes. Ahora ya no es posible ser líder sin ser innovador, de lo que se desprende que, para diferenciarse es requisito indispensable innovar en todos los aspectos, tanto organizacionales como en los que corresponden a los productos y servicios de las empresas.

"La principal fuente de progreso social en esta nueva era no son los activos tangibles; es la mente humana, el ingenio aplicado, la imaginación. El capital intelectual es la ventaja comparativa del futuro."³³

³³ Ángel Gurría. Secretario General de la OCDE, Santiago de Chile. 8 de Noviembre de 2007.

3.2 Mejores prácticas empresariales

Dentro de las mejores prácticas empresariales, la planeación estratégica y la elaboración de presupuestos es una de las primeras recomendaciones. A través de un plan estratégico y de la fijación cuantitativa de los posibles hechos económicos es posible visualizar el rumbo de la empresa, independientemente de sus recursos, de sus actividades y estilos de dirección. En la práctica, el tamaño de la organización tiene relevancia para la toma de decisiones. En cierto punto, la autoridad del propietario debe delegarse a un equipo de trabajo que asuma responsabilidades, actividades, metas y haga las gestiones conforme sus funciones.

En una empresa grande, consolidada, con amplia experiencia e historia en el mercado, seguramente será posible conformar un Consejo de Administración que sin intervenir en la Dirección General, establezca lineamientos, reglas, estrategias y sentido a las acciones operativas, financieras y estratégicas de la organización. En el extremo, una empresa pequeña, integrada por el propietario, sus posibles socios y los colaboradores, no tendrán tiempo y recursos para conformar un Consejo; no obstante ello conviene que como mejor práctica se haga el esfuerzo de definir un plan estratégico.

Las mejores prácticas recomendadas son:³⁴

En las funciones genéricas:

1. Estudiar y definir la visión estratégica de la empresa para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.
2. Analizar los lineamientos generales que presente la Dirección General para la determinación del plan estratégico de la sociedad y darle seguimiento a su implementación.

³⁴ Consejo Coordinador Empresarial. Código de Mejores Prácticas Corporativas. México. 2016.

3. Evaluar las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la Dirección General.
4. Opinar sobre las premisas del presupuesto anual que se presente y darle seguimiento a su aplicación, así como a su sistema de control.
5. Evaluar los mecanismos para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a que esté sujeta la empresa.
6. Evaluar los criterios para la revelación de los riesgos a que está sujeta la empresa y dar su opinión.

En los aspectos operativos:

1. Se recomienda que se dedique tiempo al año en la definición o actualización de la visión a largo plazo de la sociedad, para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo. La planeación estratégica es necesaria para darle forma a la visión a largo plazo, definir los objetivos a alcanzar, establecer los planes que lleven a la consecución de dichos objetivos y lograr la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la empresa. El sistema de planeación estratégica deberá ser elaborado por el director general y sometido a la aprobación de los socios.
2. Se recomienda que se revise el Plan Estratégico y se le dé seguimiento a su implementación. Las políticas para el manejo de la tesorería, para la contratación de productos financieros para las inversiones en activos fijos, así como para la contratación de pasivos de cualquier naturaleza, todo ello alineado con el Plan Estratégico, deben ser presentadas por el Director General a los socios.
3. El presupuesto es una herramienta importante para el control de las operaciones y la evaluación de la gestión, por lo que es conveniente revisar las premisas para su elaboración y el sistema que se implementará para su control. Que se verifique su alineación con el plan estratégico y se definan

indicadores cuantitativos relevantes para la empresa, con el propósito de mejorar el control y seguimiento de las metas presupuestales.

Los riesgos a que está sujeta la sociedad juegan un papel fundamental en su estabilidad y permanencia, a tal grado que pueden poner en peligro la inversión de los accionistas y el beneficio de los terceros interesados, por lo que su identificación, evaluación, administración y control son muy importantes, al igual que los mecanismos para revelar sus efectos. Es necesario estar informado permanentemente sobre los riesgos que se han identificado y el impacto cuantitativo y cualitativo que pueden tener en la sociedad. El uso de indicadores que proporcionen alertas tempranas sobre los riesgos directos e indirectos a los que se encuentra expuesta una empresa, es fundamental para la toma de decisiones que determinen si un riesgo se evita, se transfiere, se mitiga o se acepta.

Con la incorporación de un plan estratégico y el BSC dentro de las mejores prácticas de una empresa, se podrá contar con las herramientas organizacionales para la toma de decisiones, el rumbo hacia su objetivo estará claro en todo momento, se tendrán estrategias precisas para implementarlas a fin de posicionar, diferenciar y hacer crecer el negocio, los indicadores de desempeño estarán al alcance la alta dirección permitiendo hacer las correcciones necesarias para reencontrar o redirigir el rumbo.

Es el plan estratégico y el BSC los que permiten, sin que esto sea garantía de éxito, que una empresa tenga mayores posibilidades en el mercado, evite el fracaso o por lo menos lo anticipe cuando existan factores externos inevitables. Tener una herramienta de prevención, de anticipación y que indique de forma objetiva y suficiente qué ha sucedido y qué sucederá si se toma tal acción, puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso, con lo que el plan estratégico y el BSC cumplen su función.

3.3 Planeación estratégica en PYMES

En términos generales, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son una forma específica de organización económica industrial o de servicios que combina el capital, el trabajo y los medios productivos para satisfacer la demanda de un mercado.

En la práctica, no existe una estricta definición de PYMES, pero convencionalmente las pequeñas empresas en países en desarrollo se identifican sobre la base del número de empleados que las componen. Así, las pequeñas emplean de 1 a 49 trabajadores y las medianas de 50 a 200 trabajadores.³⁵

De igual forma, como pequeña empresa se incluye a las "microempresas" con menos de 5 trabajadores y dentro de las medianas se considera, en algunos países, hasta 300 empleados. En América Latina las medianas empresas tienen hasta 200 empleados, comparadas con las del Sureste Asiático cuya planta laboral puede tener hasta 300 trabajadores.

En México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público señala que³⁶:

³⁵ Rajapatirana, Sarath. From the Local to the Global Market: The Challenges for Small and Medium Sized Enterprises. American Enterprise Institute. 2015. p. 3.

³⁶ Diario Oficial de la Federación. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. México. Junio 30, 2009.

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

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Aunado al criterio del número de empleados para identificar al tipo de empresa, existen otros parámetros. Los aspectos financieros, comerciales y productivos pueden delimitar a las PYMES de la siguiente forma³⁷:

- Aspectos Financieros. Estos consideran los recursos económicos, tales como activos generadores de ingresos o productivos, financiamiento ajeno con proveedores, acreedores y bancos, el financiamiento propio derivado de las aportaciones de los accionistas, utilidades del ejercicio o reinversión de utilidades. Aunado a lo anterior, se consideran indicadores que miden la liquidez, el apalancamiento, la rentabilidad y la actividad; mismos que aportan elementos para identificar, evaluar y proyectar a las PYMES.
- Aspectos Comerciales. Estos consideran la dimensión del mercado y su importancia relativa en la economía, su área de actividad (local, regional, nacional e internacional), el volumen y crecimiento de las ventas anuales, la

³⁷ Navarro, Luis. García; Ma. Nieves y Vela, Ma. José. El panorama actual de las pymes: ventajas y desventajas competitivas. Universidad de Zaragoza. España. 2001.

madurez de los productos y servicios, las barreras de entrada y salida, el poder de los proveedores, entre otros.

- Aspectos Productivos. Estos consideran si el proceso de fabricación es rudimentario, artesanal, mecánico o tecnificado. En la actualidad, tanto los procesos productivos como los administrativos están siendo certificados en calidad, lo cual les permita entrar a un ambiente y filosofía de mejora continua.

La dinámica del emprendimiento ha tomado una mayor importancia en la generación de jóvenes del nuevo milenio: *millennials*. Si consideramos que los *millennials*³⁸ son el grupo de jóvenes que nacieron a principios de los años ochenta y hasta los primeros años del dos mil, podemos observar que los rangos de edad de esta generación oscila actualmente entre los 17 y 36 años, justo en una etapa productiva y que coincide con la importancia actual que juegan las PYMES dentro de la economía de un país. En México se encuentran legalmente constituidas poco más de 4 millones de estas empresas, generando el 72% de los empleos y su aportación al Producto Interno Bruto representa el 52%³⁹.

No obstante la importancia que juegan los *millennials* dentro de la economía de un país y el empuje que puedan tener para emprender, la valentía y la perseverancia no son suficientes para salir adelante al establecer una PYME. Entre los errores más comunes que llega a tener un emprendedor se encuentran los siguientes⁴⁰:

- No tener un plan de negocios. Muchos nuevos emprendedores desconocen que este trabajo inicial es la cimentación de su negocio.
- Desconocer los apoyos de financiamiento existentes.

³⁸ Strauss, William. Howe, Neil (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation.

³⁹ Carriedo, Carlos. Pymes mexicanas y su estrategia para 2017. Forbes México, abril, 2017.

⁴⁰ Opencap Financial Group. <http://www.opencap.mx/>

- Desconocer cuál es la clasificación de su PYME. Muchos emprendedores no saben si su negocio es una micro, pequeña o mediana empresa. La consecuencia de esta omisión es la falta de previsión para la renta de un local, pago de sueldos, licencias, etc.
- No tener un objetivo claro. Sin un objetivo claro y bien definido, la inversión de capital lleva inmerso un riesgo enorme de pérdida.
- Administrar bien las finanzas. Si el emprendedor se desvive por invertir todos sus ahorros, no podrá hacer frente a cualquier eventualidad que se llegase a presentar de manera inmediata.
- Exceso de ahorro. Es importante ahorrar, pero hay que saber en qué hacerlo sin asfixiar la operación del negocio.

Con base en los puntos antes señalados y lo descrito a lo largo de este trabajo, vemos la importancia que toma realizar un ejercicio de planeación estratégica dentro de las PYMES, considerando para cada clasificación de tipo de empresa sus fuerzas y debilidades en su entorno financiero, organizacional, tecnológico, laboral (recursos humanos) y productivo⁴¹.

Financiero	
Fuerzas	Debilidades
La planeación financiera, el plan estratégico y la organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, sus operaciones financieras son simples. La administración de su tesorería no necesita del manejo especializado en el mercado de dinero, de cambios, de derivados o en la administración de riesgos, todo dependerá de su actividad y volumen de operaciones.	Les afecta con mayor facilidad los fenómenos del entorno económico: inflación, devaluación, movimientos en las tasas de interés, tipo de cambio, impuestos, etc. Son vulnerables a la fiscalización y control gubernamental. No disponen de los recursos suficientes para asesorarse o planear fiscalmente. No poseen las garantías exigidas para expandir su capacidad de financiamiento. Están sujetas a mayores

⁴¹ Navarro, Luis. Op. cit.

costos financieros y periodos de amortización cortos. Su inadecuada estructura financiera no les permite cubrir los requerimientos de capital de trabajo.

Organizacional

Fuerzas	Debilidades
Mantienen unidad de mando, ello permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las estratégicas. Tienen facilidad para adaptarse a los cambios y las oportunidades que ofrece el mercado. Su tiempo de respuesta es más rápido y menos burocrático.	Su administración empírica no refuerza la especialización de funciones. En algunas ocasiones la inexperiencia del propietario lo obliga a dedicar mayor número de horas al trabajo, aunque el requerimiento no sea alto. Generalmente tienen visión de corto plazo, lo cual impide la posibilidad de analizar mayores perspectivas de administración de la empresa.

Tecnológico

Fuerzas	Debilidades
Asimilan rápidamente la tecnología disponible.	El hecho de carecer de tecnología de punta, no les permite competir con las grandes empresas del ramo o ser sus proveedores. Tienen difícil acceso a la información sobre procesos técnicos productivos más eficientes y rentables.

Laboral

Fuerzas	Debilidades
Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa. Su fuente de mano de obra es el mercado laboral no	No tienen el suficiente personal capacitado que les permita mejorar la operatividad y administración de la empresa. ⁴² Su alta rotación de personal diluye el compromiso de los empleados

⁴² Tibbetts, Joseph. Donovan Edmund. Compensation and Benefits for Startup Companies. Harvard Business Review. 2006

especializado, el cual ofrece mayor número de candidatos en determinado momento.	hacia la empresa. En general ofrecen prestaciones menores que las grandes empresas.
--	---

Productivo	
Fuerzas	Debilidades
Producen artículos que generalmente están destinados a surtir el mercado local, reduciendo así los costos de logística. Contribuye al desarrollo regional al establecerse en diversas regiones geográficas. Mantiene gran flexibilidad al adaptarse a la dimensión del mercado, aumentando o reduciendo su oferta cuando es necesario.	Operan al día y no pueden soportar periodos largos de crisis donde disminuyan las ventas y aumenten los costos. Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse con otras empresas. Dada su pulverización en el mercado, difícilmente se agrupan para negociar en conjunto con las autoridades.

La implementación del plan estratégico y del BSC en PYMES implica:

- Informarse previamente de las ventajas, concepto, contenido y elementos del plan estratégico y del BSC.
- Asumir la convicción para dedicarle tiempo y recursos a la elaboración previa del plan estratégico y del BSC. Reconocer que es una herramienta indispensable para la toma de decisiones, incluso antes del inicio del negocio y durante toda la vida de éste.
- Reconocer que el riesgo de no hacer un plan estratégico y un BSC podría ser un factor de fracaso empresarial. Igualmente, reconocer que es una herramienta que debe ajustarse al negocio; es decir, no existe un plan y un BSC único para cada empresa.
- Definir el objetivo, propósito, valores y misión. En la definición de estos elementos conviene que el propietario y los posibles socios sean realistas, fijen términos reales, alcanzables, claros, por escrito y haya compromiso para tomarlos en cuenta como una guía de comportamiento y expectativa.

- Establecer presupuestos de ingresos y de egresos a partir de productos y servicios que se pondrán a disposición del consumidor y en consideración de los costos y gastos que se deberán incurrir para proveerlos. Dichos presupuestos deberán ser reales, temporales, buscando que el presupuesto sea un parámetro confiable que exprese lo que se cree que va a suceder en el tiempo, pero también lo que la empresa y sus capacidades pueden lograr. No es conveniente un presupuesto sobredimensionado pues ello únicamente acarrearía toma de decisiones inadecuadas.
- Establecer estrategias para cada una de las áreas del negocio, comenzando con las de ventas, finanzas, recursos humanos y organización. Las estrategias deberán ser actividades de acción que lleven a la empresa a tener una ventaja competitiva.
- Establecer políticas de ventas, cobranza, compras, reclutamiento y organización. Deberán contener reglas que orienten a la empresa hacia la eficiencia, productividad, buenas relaciones y buenas prácticas de negocio.
- Si es posible establecer programas concretos con objetivos particulares para ventas de productos o servicios determinados, dichos programas deberán estar en el presupuesto.
- Establecer y cuantificar los indicadores por áreas, estos permitirán tener un parámetro con qué medir el desempeño histórico, pero también un parámetro para establecer nuevas estrategias y logros futuros esperados.
- Mantener siempre presente que el Plan Estratégico y los indicadores del BSC son dinámicos, se encuentran sujetos a revisión y actualización conforme a las necesidades estratégicas que en su momento requiera la empresa, ya sea por movimientos de su competencia directa, diferentes condiciones en el entorno económico o cambios en el mercado objetivo.
- Hacer del conocimiento de toda la plantilla laboral de la organización el plan estratégico, sus avances con el cumplimiento de metas y desviaciones, así como las medidas correctivas que en su caso se hayan implementado.

Hasta aquí hemos visto la relevancia que cobran la innovación y la planeación dentro de un mundo empresarial altamente competitivo, conocimos lo importante que es incorporar la planeación estratégica, el BSC y los indicadores relevantes dentro de las mejores prácticas empresariales, con el fin de contar con herramientas que nos indiquen de manera objetiva lo que sucede y lo que puede suceder cada vez que tomamos una decisión.

Por lo antes expuesto y basados en el análisis de las PYMES en su aspecto financiero, de organización, tecnológico, de recursos humanos y producción, se nos presenta un nuevo planteamiento: ¿cómo realizar un ejercicio de planeación estratégica dentro de una organización? A continuación mostraremos una pequeña guía o serie de actividades basadas en la práctica y en la experiencia propia, para llevar a buen puerto la implementación de un ejercicio de planeación estratégica en una empresa:

1. **Crear en la planeación estratégica.** Es necesario que el dueño de la empresa o la alta dirección estén convencidos de que este ejercicio funciona, en caso contrario, lo mejor que podemos hacer es dar marcha atrás. La planeación estratégica vive de acciones y no en buenas intenciones.
2. **Dedicar tiempo.** Al inicio de un ejercicio de planeación requerimos que el dueño de la empresa o bien la alta dirección dediquen tiempo para revisar avances, ideas, propuestas, objetivos, planteamientos, etc. que vayan surgiendo durante el camino. En caso de no contar con espacio en su agenda de trabajo nos vendría bien retirarnos antes de comenzar con este ejercicio.
3. **Liderazgo en la implementación.** Sin importar de dónde surge la idea para implementar un ejercicio de planeación estratégica (muy ocasionalmente proviene del dueño del negocio o de la alta dirección), es importante definir el grupo de personas que realizará dicha actividad, requerimos de personas que conozcan la dinámica del negocio, muestren empatía con los empleados, sean ordenados en el manejo de información, autodidactas, propositivos, creativos y que tengan facilidad de palabra para expresar sus ideas. Este

equipo de trabajo necesita hacerse presente dentro del organigrama institucional, lo bautizaremos con cualquiera de los siguientes nombres: Departamento de Planeación Estratégica o bien, Área de Planeación Estratégica (APE).

4. **Asesor externo.** En México sabemos que “nadie es profeta en su propia tierra”, por tal motivo, requerimos de un asesor externo que apoye a la recién nacida área de Planeación Estratégica para transmitir sus ideas y propuestas, e interceder con los empleados y niveles directivos. Es importante mencionar que no es necesario realizar una gran inversión para contratar al asesor mejor cotizado en materia de planeación, solo requerimos de alguien que conozca del sector en el que se desenvuelve nuestro negocio y que tenga conocimientos de planeación estratégica para ayudarnos a no perder el rumbo en la implementación de este ejercicio, las instrucciones las daremos nosotros.
5. **Hacer el “trabajo sucio”.** No se trata de contratar a un sicario para eliminar a nuestra competencia, se trata de siempre mantener nuestra agenda disponible para la revisión de avances que el dueño de la empresa o la alta dirección requieran. Al iniciar la implementación de un ejercicio de planeación, el APE deberá establecer de manera particular un calendario de trabajo con el dueño de la empresa o la alta dirección para la revisión de avances y actividades en proceso. Sin embargo, existen eventos que requieren de la atención directa del dueño de la empresa o la alta dirección, por lo que el Área de Planeación Estratégica deberá ser paciente y adaptarse a los cambios de agenda de último minuto. Adicionalmente, el APE tendrá que ser lo suficientemente hábil y perspicaz para interpretar lo que el dueño de la empresa o la alta dirección se imaginan y no lo que expresan verbalmente.
6. **Misión y Visión versión 1.0:** Definir estos conceptos en un negocio es tarea del dueño o de la alta dirección, sin embargo, es muy poco probable que esto suceda y el APE tendrá que salir al rescate para realizar la primera aproximación (versión 1.0) de la misión y visión que tendrá la empresa. No

obstante que existen muchas fuentes de información y literatura valiosa que nos explican cómo definirlos, nuestro trabajo para establecer la misión y visión versión 1.0 será práctico y nos valdremos del esfuerzo que otras empresas han realizado. Para definir nuestra misión y visión en su versión 1.0 consultaremos estos mismos conceptos ya establecidos en las empresas exitosas y no exitosas que pertenecen a nuestro mismo sector, tomaremos sus buenas ideas y mejoraremos las no tan buenas, uniremos estas ideas y las adaptaremos a la filosofía de nuestra empresa, finalmente las presentaremos al dueño de la empresa o a la alta dirección únicamente para su discusión y actualización, no para su publicación a clientes. Es muy importante mantener presente que la misión y visión que hemos obtenido en este punto tan solo son la primera versión de los conceptos finales. Con el avance en la implementación de la planeación estratégica las definiciones de misión y visión se irán refinando.

7. **Campaña informativa e inicio de la planeación estratégica:** Con el consenso del dueño de la empresa o de la alta dirección, el APE iniciará una campaña de comunicación institucional para hacer saber a todos los empleados que el negocio entrará a un nuevo proceso maduración, haciendo especial énfasis en que el éxito de esta nueva era en la empresa requiere de la participación y compromiso de todos. Sin importar el nivel jerárquico, los empleados participarán en 2 etapas diferentes. La primera etapa incluye 2 cuestionarios, guardando absoluta secrecía de los participantes y sus respuestas. Para que las respuestas sean sinceras y objetivas tienen que sentirse seguros de que no existirán represalias por lo expresado. La segunda etapa de participación de los empleados se comentará en el punto 11 de esta guía.

Cuestionario I. Se enviará un cuestionario con un máximo de 10 preguntas para conocer su opinión sobre a la empresa, nuestro mercado, competencia, clientes y procesos internos, evitando que las preguntas sean dicotómicas.

Ejemplo:

- ¿Cuál es tu opinión de la calidad que tienen los productos y servicios que ofrecemos?
- ¿Qué nos hace diferentes de nuestra competencia?
- ¿Qué tipo de capacitación es necesaria para mejorar nuestras funciones?
- ¿Cuáles son los mercados que estamos dejando en el olvido y que en tu opinión estamos posibilidad de atenderlos?
- En tu opinión, ¿qué aspectos hacen que la competencia tenga éxito sobre nosotros?

Cuestionario II. Similar al punto anterior y evitando preguntas dicotómicas, se enviará un cuestionario con un máximo de 10 preguntas para conocer cómo les gustaría ver a la empresa en los próximos 5 años y qué riesgos alcanzan a vislumbrar en este mismo periodo de tiempo. Ejemplo:

- ¿Cómo queremos ser reconocidos por nuestros clientes y por la competencia?
- ¿Cómo será la cultura de trabajo y que valores mantendremos?
- ¿Cuáles son los principales riesgos y cambios que vislumbra en nuestro sector?

Como podemos observar estamos frente al inicio de un ejercicio de planeación estratégica, el APE ha sido capaz de involucrar a todos empleados y al mismo tiempo hacerlos parte del ejercicio de planeación estratégica del negocio. De manera paralela, esta campaña informativa empodera al dueño de la empresa o la alta dirección al haber dado una señal de liderazgo por hacer partícipe a todos los empleados del rumbo que tomará la empresa.

8. **Objetivos estratégicos preliminares:** Es momento de que el APE demuestre su capacidad para administrar e interpretar la información obtenida como resultado de los cuestionarios I y II. Si suponemos que los cuestionarios se aplicaron en una mediana empresa con 150 empleados, la cantidad de respuestas que tendrá que analizar el APE llegaría a 3,000. No hay que alarmarse cuando exista demasiada información como en este ejemplo, el análisis lo haremos de la siguiente manera:

- Revisaremos cada respuesta y la ubicaremos en sólo una de las siguientes categorías: clientes, procesos internos, financieros e innovación y aprendizaje.
- De manera independiente, analizaremos cada respuesta para conocer si el sentido de la misma se refiere a una fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza (análisis FODA). Esta nueva segmentación la ocuparemos en el punto 10 de esta guía.
- Ya categorizadas las respuestas, diseccionaremos cada una de ellas para conocer el valor que lleva dentro, ejemplo:

Respuesta: *Mejorar la calidad en el servicio a través de la documentación de los nuevos procedimientos y la actualización de los ya existentes.*

Categoría: *Procesos internos.*

Disección:

Objetivo	Factor de éxito
<i>Mejorar la calidad en el servicio</i>	<i>Documentación de procedimientos Actualización de procedimientos</i>

- Hecho lo anterior, el APE tiene el detalle de la información necesaria para definir de manera preliminar los objetivos estratégicos de la empresa, mismos que ya se encuentran agrupados bajo la perspectiva de clientes, procesos internos, financieros y de innovación y aprendizaje.

9. **Definición de los objetivos estratégicos:** Hemos llegado al punto que definirá el rumbo de empresa. El APE ya hizo una definición preliminar de los objetivos estratégicos, sin embargo hace falta que el dueño de la empresa o la alta dirección pongan el “número mágico” a cada objetivo preliminar, es decir, es necesario que se pueda cuantificar y que se estipule un periodo de tiempo para su cumplimiento. Es importante mantener presente que cada uno de los objetivos estratégicos tiene que ser específico, medible, alcanzable, realista y con fecha límite de término. Ejemplo:

Objetivo estratégico preliminar – APE
<i>Incrementar nuestra cartera de clientes en la zona fronteriza</i>

<i>Aportación del dueño de la empresa o de la alta dirección</i>
<i>Incremento: 20% anual</i>
<i>Temporalidad: 2 años consecutivos</i>

<i>Objetivo estratégico</i>
<i>Incrementar el 20% anual de nuestra cartera de clientes en la zona fronteriza durante los próximos dos años</i>

Observamos la relevancia que toma el dueño de la empresa o la alta dirección para la definición final de los objetivos estratégicos, esto nos da la pauta para justificar lo drástico que fuimos en lo descrito dentro del punto 2 de esta guía.

10. Misión y Visión versión definitiva: En este apartado el APE retomará la “Misión y Visión versión 1.0.” y con la información obtenida del análisis FODA realizado en el punto 8 de esta guía, se replanteará la definición de estos dos conceptos para la empresa. El APE presentará al dueño de la empresa o a la alta dirección una actualización de la versión 1.0 señalando los elementos del análisis FODA que influyeron en estas nuevas definiciones. Es muy probable que esta nueva versión de la misión y visión sea aceptada por el dueño de la empresa o la alta dirección, no sin antes pasar por algunos cambios en su redacción. En caso de que no hayan sido aceptadas las nuevas propuestas de misión y visión, el APE deberá de trabajar de la mano con el dueño de la empresa o la alta dirección para definir de manera conjunta estos conceptos, teniendo a la mano la información del análisis FODA y la misión y visión en su versión 1.0.

11. Definición de las líneas estratégicas: Hemos comentado que las líneas estratégicas son las acciones que darán cumplimiento a los objetivos estratégicos, y en virtud de que el origen de los objetivos estratégicos proviene de la información recabada por todos los trabajadores, el APE les proporcionará los objetivos estratégicos definidos por el dueño de la empresa o la alta dirección para que establezcan las líneas estratégicas pertinentes. La única regla que deberán cumplir los trabajadores para definir las líneas

estratégicas es que éstas sean específicas, medibles, alcanzables, realistas y con fecha límite de término.

Nuevamente el APE tendrá que demostrar su capacidad de análisis para procesar y depurar la información recibida, y en algunos casos darle sentido. Es probable que existan objetivos estratégicos que no causen el suficiente interés en algunos trabajadores por no pertenecer a su ámbito laboral, sin embargo, las líneas estratégicas que podemos encontrar como respuesta en estas situaciones pueden ser innovadoras, ninguna deberá de considerarse como absurda.

Cada línea estratégica pertenece a un objetivo estratégico, y éste a su vez se enmarca dentro de una perspectiva de clientes, procesos internos, financieros e innovación y aprendizaje. La información de las líneas estratégicas se presentará al dueño de la empresa o a la alta dirección para su revisión y mejora, y una vez que se sientan convencidos que a través de esas líneas estratégicas se cumplirán los objetivos estratégicos, quedarán las líneas estratégicas como definitivas.

- 12. Comunicación interna del plan estratégico:** Ya tenemos la misión y visión de la empresa, los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas, nos falta que el dueño de la empresa o la alta dirección "bajen del Olimpo" para comunicar el plan estratégico de la empresa para los próximos 5 años a todos los empleados y ponerlo en marcha. El APE preparará un informe ejecutivo explicando brevemente los esfuerzos que se realizaron para realizar el plan estratégico y los beneficios que éste conlleva, se pondrá especial cuidado en mencionar la valiosa participación de todos los trabajadores, que sin importar su nivel jerárquico aportaron ideas, conocimiento y experiencia, se hará énfasis en la preocupación del dueño o de la alta dirección por el bienestar actual y futuro de los empleados, solidez y futuro de la empresa. Se mostrarán los objetivos estratégicos señalando la perspectiva a la que pertenecen, y las líneas estratégicas se presentarán como las prioridades a cumplir de cada empleado de acuerdo a su ámbito y responsabilidad laboral. La presentación

de este informe a los empleados la hará el dueño de la empresa o la alta dirección junto con el asesor externo, y se aprovechará la ocasión para formalizar la creación del APE, quien a partir de ese momento para los ojos de empleados, tomará el control del plan estratégico y le dará seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- 13. Seguimiento:** El APE generará indicadores relevantes que mostrarán el nivel de avance de cumplimiento de las líneas estratégicas a través del tiempo, y por consecuencia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Todos los avances que se tengan sobre cumplimiento de los objetivos estratégicos serán reportados al dueño de la empresa o a la alta dirección, en caso de que existan objetivos estratégicos sin el avance esperado se procederá a tomar las medidas correctivas que en su caso correspondan con el fin de recuperar lo antes posible el nivel de avance perdido. Muchos empleados pueden sentirse expuestos por la medición de sus actividades, sin embargo, este es un proceso de adaptación que con el tiempo nos llevará a formar una cultura organizacional orientada al cumplimiento de metas y objetivos aceptada por todos los empleados. Cuando el APE se sienta estable y segura en sus tareas relacionadas con el seguimiento al cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico, es importante que considere dar el siguiente paso, implementar un SBC institucional.

Con la implementación de un modelo de planeación estratégica estaremos mejor preparados para afrontar el futuro, aunque éste sea impredecible, permitiéndonos visualizar nuevas oportunidades de negocio, conocer la realidad en la que vive la empresa, junto con sus retos competitivos, recordar en todo momento la misión de la empresa y sobre todo, tomar decisiones de manera profesional dejando a un lado las improvisaciones emergentes.

Conclusiones

En relación al objetivo general de este documento, relativo a proponer el uso de la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas en México, y cómo a través del BSC se traducen los objetivos del negocio en medidas cuantificables, se han organizado las conclusiones en dos partes: 1) las que corresponden a la planeación estratégica y el BSC y 2) las que se refieren a su aplicación en las pequeñas y medianas empresas en México.

Ambas partes coinciden en señalar el compromiso de la alta dirección, de los mandos jerárquicos superiores o del propietario de la empresa para asumir un plan escrito que guíe el curso de las acciones, que establezca dónde está y a dónde quiere llegar a través de objetivos, metas, valores, estrategias y toma de decisiones. Este compromiso debe traducirse hacia otros niveles o personal operativo que deberá estar debidamente comunicado de dicho plan, buscando conjuntar un esfuerzo armónico para el éxito.

En la medida que el plan establezca las acciones que deberán tomarse para lograr una ventaja competitiva se estará definiendo un plan estratégico que represente la filosofía y la cultura que caracteriza a la empresa, que la hace diferente a otras y que le permite conducirse en un mercado cada vez más competitivo. La adopción de presupuestos, normas, reglas, políticas, procedimientos, indicadores y programas, permitirá a la empresa sortear la incertidumbre, estar preparada para contingencias, visualizar su futuro y cumplir expectativas institucionales, de grupo y personales.

De manera particular el BSC es un centro de medición del desempeño de actividades que surgen de la necesidad de considerar factores externos e internos relativos a clientes, proveedores, competencia, prácticas de negocios, empleados y accionistas.

A través de esta herramienta se vinculan las acciones y los propósitos, las estrategias y las decisiones, la planeación y la estrategia, el tiempo y los recursos, lo financiero y lo operativo, la experiencia y el aprendizaje, la flexibilidad y el cambio, las condiciones externas incontrolables y los recursos internos, todo ello sustentado en la capacidad, habilidad y actitud del recurso humano para lograr un propósito.

Las conclusiones que corresponden a la planeación estratégica y el BSC son:

- Los elementos que caracterizan el proceso de la planeación son la misión, visión y objetivos.
- Aunado a ello se determinan los presupuestos, estrategias, programas y políticas, que en un marco de comunicación y de esfuerzo conjunto permite a la organización ordenar sus acciones para que estas contribuyan a un propósito.
- No existe planeación estratégica que garantice el éxito de una empresa; es una herramienta perfectible, flexible, que retroalimenta, plantea y guía en un entorno incierto, complejo, dinámico y exigente.
- La planeación estratégica debe considerar todas las áreas, todas las funciones y todos los procedimientos; la interconexión y dependencia de actividades debe incluirse en la planeación estratégica en busca de encontrar un camino hacia la mejora, la innovación, la trascendencia social y económica.
- El BSC, como herramienta de la planeación estratégica aporta los indicadores para medir el desempeño financiero y operativo que proviene de acciones comerciales, administrativas, de innovación y aprendizaje.
- Tal como la planeación estratégica, el BSC no garantiza una estrategia para alcanzar el éxito, pero sí mueve a la empresa hacia ese punto, debiendo de hacer los ajustes pertinentes para amoldar su enfoque conceptual a un negocio en marcha.
- Respecto de las conclusiones sobre la aplicación de la planeación estratégica y el BSC en las pequeñas y medianas empresas en México se concluye que:

- Las pequeñas y medianas empresas en México están más orientadas al corto plazo que al largo plazo.
- Los compromisos inmediatos de las PYMES y resolución de contingencias no planeadas, absorben prácticamente todos los recursos humanos, financieros y materiales, lo que deja en segundo plano la planeación y el establecimiento de indicadores que midan el desempeño.
- No obstante lo anterior, las PYMES deben esforzarse por realizar una planeación estratégica y un BSC que ordene la filosofía, el sentido y la razón de ser de la empresa, lo que les permitirá adquirir cierto orden para el logro de sus objetivos, evitando así el fracaso.
- En consideración de los parámetros financieros, organizacionales, tecnológicos y laborales, de acuerdo con las debilidades y fortalezas propias de cada PYME es conveniente que realicen un diagnóstico de sus condiciones y así, estén en posición para decidir cómo organizar sus recursos mediante la planeación estratégica y con el apoyo del BSC medir el cumplimiento de sus objetivos.
- El riesgo es una condición permanente para las PYMES y en todas las empresas, su adecuada administración puede ser determinante para el éxito o el fracaso; éste último se acentúa si la PYME ignora, no toma en cuenta o no lo incorpora a sus decisiones. En tal caso, la planeación estratégica y el BSC le permiten reconocer situaciones adversas pero también oportunidades.
- Las PYMES deben esforzarse para cuantificar sus actividades, procesos, metas y objetivos. Es una forma objetiva de medir si se ha alcanzado o alejado la empresa de su propósito, lo que obliga a hacer ajustes oportunos y eficaces antes de que surjan condiciones de crisis o de fracaso.
- Más allá del control, de la fiscalización, de la rigidez que pudiera tener un plan estratégico y un BSC, se busca ordenar información y utilizarla para beneficio de la PYME, llevándola al éxito.

- Existe una gama muy amplia de información y capacitación sobre planeación estratégica. Con respecto al BSC, existen diferentes al alcance de cualquier usuario con acceso a Internet.

Bibliografía

- Diario Oficial de la Federación (DOF). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. México. Junio 30, 2009.
- Massón, José y Truño, Jordi (2006). *La Cuarta generación del Balance Scorecard: Revisión Crítica de la Literatura Conceptual y Empírica*. Selected Works. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Albornoz, Mario (2009). *Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución*. Revista CTS, no 13, vol. 5.
- Altair Consultores. *Cuadro de mando integral*. Revista Economía 3, número 150, España.
- Álvarez, María; Chávez, Mirna y Moreno, Sergio. *El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. Instituto Tecnológico de Sonora. México. 2010.
- *Análisis de los factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales*. 2014. Disponible en:
<http://upoemprende.upo.es/media/upload/2014/01/30/Factores%20que%20contribuyen%20al%20éxito%20empresarial.pdf>
- PROMÉXICO. *Casos de éxito*. Disponible en:
<http://www.promexico.mx/es/mx/casos-de-exito-internacionalizacion>
- Consejo Coordinador Empresarial. *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. México. 2016.
- Mora, Araceli (1994). *Limitaciones metodológicas de los trabajos empíricos sobre la predicción del fracaso empresarial*. Revista Española de Financiación y Contabilidad. V. XXIV. N. 80. p. 715
- Estrada, Roberto; García, Domingo y Sánchez, Gabriel. *Barreras que dificultan la planificación estratégica en las PYME: una evidencia empírica en empresas mexicanas*. Disponible en:
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcenas_roberto/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf
- Artopoulos, Alejandro; Finqueli, Daniel; Finqueli, Susana; Finqueli, Ester; Lenguita, Paula; Méndez, Marina y Prince, Alejandro (2007). *La innovación ya no es lo que era: impactos meta-tecnológicos en las áreas metropolitanas*. Dunken. Argentina.
- García, Carmen; Ruiz, Eugenio; Gago, Ma. Lourdes. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España. McGraw Hill Interamericana.

- Ludlow, Carlos (2013). *La responsabilidad social en México hoy: cambiar la cultura y las prácticas sociales*. COMPITE. México.
- García, José; Sánchez, Javier y Tomaseti, Eva (2016). *Fracaso empresarial y efectos contagio. Un análisis espacial para España*. El Trimestre Económico. V. LXXXIII. N. 330 .
- Kaplan, Robert y Norton, David. *The Balance Scorecard-Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. January-February. 1992.
- Maldonado, Joel. *Estadísticas de la Planificación Estratégica*. Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas. 2009. Disponible en: <http://asopymes.blogspot.mx/2009/06/estadisticas-sorprendentes-de-la.html>
- Maloney, William y Perry Guillermo. *Hacia una política de innovación eficiente en América Latina*. Revista de la CEPAL No 87. 2005.
- *Analog Devices. Applications*. 2017. Disponible en: <http://www.analog.com/en/index.html>
- Mateos, Alicia; Marín, Ma. del Mar; Marí, Sergio y Seguí, Elies (2011). *Los modelos de predicción del fracaso empresarial y su aplicabilidad en cooperativas agrarias*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. N. 70.
- Moneda Blanca. Incubadora de Negocios. Disponible en: <http://monedablanca.weebly.com>
- Meza, Elizabeth (2017). *La fortuna le saluda a los audaces: Marín Gutiérrez*. El Empresario.mx Creemos en tu negocio. Disponible en: <http://elempresario.mx/casos-exito/fortuna-saluda-los-audaces-martin-gutierrez>
- Lasanta, Inés (2017). *Historia y evolución del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard*. IEDGE. Disponible en: <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>
- Arquero, José; Abad, María y Jiménez, Sergio. *Proceso de fracaso empresarial en PYMES. Identificación y contratación empírica*. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa. V. 1. N. 2.
- Kaplan, Robert (2010). *Conceptual foundations of the Balance Scorecard*. Harvard Business School. Working Paper.
- Navarrete, Edith y Sansores, Edgar (2011). *El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante*. Revista Internacional Administración & Finanzas. V. 4. N. 3. México.
- Navarro, Luis. García, Ma. Nieves y Vela, Ma. José (2001). *El panorama actual de las PYMES: ventajas y desventajas competitivas*. Universidad de Zaragoza. España.
- Palladium. What we do. Disponible en: <http://www.thepalladiumgroup.com/capabilities>

- Pertierra, Francisco (2010). *Algunos porqué del fracaso de las Empresas. 10 Factores clave de Fracaso*. Disponible en: <http://www.cema.edu.ar/~fpeca/textos/con10razonae.pdf>
- Rajapatirana, Sarath (2015). *From the Local to the Global Market: The Challenges for Small and Medium Sized Enterprises*. American Enterprise Institute.
- Tibbetts, Joseph. Donovan Edmund (2006). *Compensation and Benefits for Startup Companies*. Harvard Business Review.
- Zabalza, M.A. *Hacia el tercer milenio, cambio educativo y educación para el cambio: XII Congreso Nacional y I Iberoamericano de Pedagogía*. Tomo I, Ponencias. Madrid: Sociedad Española de Pedagogía. 2000.
- Ángel Gurría. Secretario General de la OCDE. *Presentación de la Evaluación OCDE de la Política de Innovación de Chile*. Santiago de Chile. 8 de Noviembre de 2007.
- Strauss, William. Howe, Neil (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*.
- Carriedo, Carlos. *Pymes mexicanas y su estrategia para 2017*. Forbes México, abril, 2017.
- Opencap Financial Group. <http://www.opencap.mx/>